

**OS PÚBLICOS E AS ORGANIZAÇÕES CULTURAIS:
UMA PROPOSTA DE MAPEAMENTO DE PÚBLICOS
NO ÂMBITO DA GESTÃO ESTRATÉGICA
DAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

ANA ISABEL SARMENTO ALVES

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora:

Prof.^a Doutora Maria João Centeno
Professora Adjunta
Escola Superior de Comunicação Social

Novembro, 2014

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

2012/2014

**Os Públicos e as Organizações Culturais:
Uma proposta de mapeamento de públicos
no âmbito da Gestão Estratégica
das Relações Públicas**

Ana Isabel Sarmento Alves

Escola Superior de Comunicação Social

Declaração

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 14 de Novembro de 2014

Ana Isabel Sarmento Alves

Resumo

A presente¹ dissertação tem como objectivo complementar e enriquecer os estudos de públicos realizados pela Sociologia da Cultura através de uma perspectiva comunicacional no âmbito da Gestão Estratégica das Relações Públicas. Partindo da revisão da literatura sobre Relações Públicas e organizações culturais, públicos e modelos de mapeamento pretende-se apresentar uma proposta de mapeamento de públicos para o campo cultural. Recorre-se à metodologia de Estudo de Caso para aplicar o modelo a uma organização cultural, o Museu Arqueológico do Carmo.

Através desta investigação pretende-se evidenciar o contributo que as Relações Públicas podem dar ao campo cultural na definição e mapeamento dos públicos das organizações culturais, e consequentemente no seu alargamento e fidelização, formado através da manutenção de relacionamentos sólidos e contínuos com os públicos das organizações culturais.

Palavras-chave:

Relações Públicas, organizações culturais, públicos, stakeholders, modelos de mapeamento de públicos.

¹ A presente dissertação foi escrita ao abrigo do antigo Acordo Ortográfico

Abstract

This dissertation aims to complement and enrich the public studies conducted by the Sociology of Culture through a communicational perspective of Public Relations strategic management. Starting from the literature review on public relations and cultural organizations, public and mapping models, it is intended to submit a proposal for public mapping in the cultural field. The methodology applied is the Case Study of a cultural organization, the Museu Arqueológico do Carmo.

This research aims to point the contribution that public relations can give to the cultural field in defining and mapping of cultural organizations public, and consequently its expansion and retention, formed by the maintenance of solid and continuous relationships with the cultural organization publics.

Keywords

Public Relations, cultural organizations, public, stakeholders mapping, stakeholders.

Agradecimentos

Chegar a esta etapa é, sem margem para dúvidas, um grande êxito e uma enorme satisfação. Mas, este trabalho final só foi possível através da colaboração de muitos envolvidos que contribuíram com os seus conhecimentos e ensinamentos para a melhoria e riqueza do mesmo.

Em primeiro lugar, quero expressar o meu reconhecimento e enorme gratidão aos meus pais, que desde o primeiro dia uniram os seus esforços para que eu pudesse ser a pessoa que sou hoje, através da transmissão de excelentes valores e princípios essenciais que determinaram a minha personalidade. Por terem permitido que eu conseguisse tudo aquilo que tenho vindo a conquistar, e por sempre acreditarem em mim e nas minhas capacidades. Têm sido o meu exemplo de força, capacidade de trabalho e persistência. Sem o seu amor e compreensão este trabalho não seria possível.

Quero evidenciar e agradecer o enorme contributo da Professora Doutora Maria João Centeno, pela sua orientação, pelos conhecimentos, dedicação, compreensão e apoio facultados que tornaram exequível a realização desta dissertação.

Muito agradeço a toda a equipa do Museu Arqueológico do Carmo pelo acolhimento do trabalho e infatigável ajuda do início ao fim da investigação e por proporcionar todas as condições de trabalho que se sobressaíram como valorosos e inestimáveis contributos.

Ao meu irmão pela sua incansável e contínua ajuda no processo tratamento de dados. Agradeço a sua alegria, bom humor e amizade constantes. À minha prima Márcia, pela inesgotável amizade em todos os momentos e ajuda no processo de recolha de dados que foram imprescindíveis.

Deixo também uma palavra de apreço à minha grande e querida família, aos meus amigos, em especial, à Catarina Góis e aos colegas de trabalho dos locais por onde passei. Particularmente aos actuais, pela amizade, força e cooperação.

Agradeço a todos os professores do mestrado em GERP e, em especial, à Professora Doutora Mafalda Eiró-Gomes pela partilha de conhecimento, amizade e incentivo. Assim como às companheiras do curso pela partilha de experiências e amizade, em especial, à Ana Silva.

Por último, agradeço ao meu querido Miguel. Para quem as palavras são poucas para expressar a minha gratidão pelo seu apoio, carinho e amor em todos os momentos, desde o primeiro dia, até mesmo nas horas de maior fadiga e cansaço. Por acreditar sempre em mim e nas minhas capacidades para atingir mais uma etapa. Sem esquecer, as enormes contribuições nas formatações do trabalho. A ti Miguel, o meu mais sincero e profundo agradecimento por estares sempre ao meu lado.

Índice de figuras

Figura 2.1 – Noção de campo cultural adaptada da noção de campo de Bourdieu (1989)	26
Figura 4.1 – O mapeamento de uma organização multinacional em torno da maior questão estratégica (Adaptado de Freeman 1984, p. 55 cit por. Friedman, 2006)	51
Figura 4.2 – Modelo de Ligações adaptado de Rawlins (2006)	53
Figura 4.3 – Tipologia de Stakeholders: Um, dois, três atributos presentes (Mitchell, Agle, Wood, 1997, p. 874)	55
Figura 4.4 – Fases do Modelo de Priorização de <i>Stakeholders</i> . Adaptado de <i>Rawlins</i> (2006) ...	58
Figura 4.5 – Receitas do MAC de 2002 a 2012 [em €].....	68
Figura 4.6 – Dados cedidos pelo MAC	70
Figura 4.7 – Dados cedidos pelo MAC	71
Figura 4.8 – Género dos visitantes	79
Figura 4.9 – Idade dos visitantes	79
Figura 4.10 - Estado civil dos visitantes	79
Figura 4.11 – Habilitações Literárias dos visitantes.....	80
Figura 4.12 – Situação profissional dos visitantes	80
Figura 4.13 – Resposta à pergunta 9 dos visitantes.....	81
Figura 4.14– Resposta à pergunta 13 dos visitantes.....	81
Figura 4.15 – Resposta à pergunta 1 do visitante nacional	82
Figura 4.16 – Resposta à pergunta 5 do visitante nacional	82
Figura 4.17 – Resposta à pergunta 4 do visitante nacional	83
Figura 4.18 – Resposta à pergunta 4 do visitante nacional distribuída por idade	83
Figura 4.19 – Resposta à pergunta 11 do visitante nacional	84
Figura 4.20 – Resposta à pergunta 11 do visitante nacional	84
Figura 4.21 – Resposta à pergunta 12 do visitante nacional	84

Figura 4.22 – Resposta à pergunta 1 do visitante estrangeiro	85
Figura 4.23 – Resposta à pergunta 5 do visitante estrangeiro	85
Figura 4.24 – Resposta à pergunta 12 do visitante estrangeiro	86
Figura 4.25 – Resposta à pergunta 8 do visitante estrangeiro	86
Figura 4.26 – Fases do Modelo de Priorização de <i>Stakeholders</i> aplicado ao MAC. Adaptado de <i>Rawlins</i> (2006)	92

Índice de tabelas

Tabela 1.1 – Adaptada da tabela de Grunig (2006).....	15
Tabela 1.2 – Processo de planeamento estratégico das Relações Públicas. Adaptado de Cutlip, Center & Broom (2006)	20
Tabela 3.1 – Comparação de Públicos sob as Perspectivas de Massa, Situacional, de Construção de Agenda e Homo Narrans. Tabela adaptada de Vasquez e Maureen (2001)	39
Tabela 3.2 – Definição de público por tipo de perspectivas Tabela adaptada de Vasquez e Maureen (2001)	40
Tabela 4.1 – Tipo de públicos de acordo com a Teoria Situacional de Grunig (Rawlins, 2006) 56	
Tabela 4.2 – Visitas anuais. Dados fornecidos pelo MAC 2014.....	70
Tabela 4.3 – Visitas anuais do ano de 2012. Dados cedidos pelo MAC.....	71
Tabela 4.4 – Auditoria de comunicação aos suportes de comunicação elaborada pela autora ...	76
Tabela 4.5 – Modelo de Ligações aplicado ao MAC, adaptado de Rawlins (2006)	88
Tabela 4.6 – Tipo de públicos do MAC, de acordo com a Teoria Situacional de Grunig (Rawlins, 2006)	90

ÍNDICE

Declaração.....	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Agradecimentos	iv
Índice de figuras.....	v
Índice de tabelas.....	vii
Introdução	1
1. Capítulo 1 – As Relações Públicas.....	8
1.1. Definição do conceito.....	8
1.2. Ontem e Hoje	11
1.3. Modelos de Relações Públicas	13
1.4. O papel da Gestão Estratégica na organização.....	16
1.5. Processo de RP em quatro etapas	19
2. Capítulo 2 – As Organizações Culturais e a Gestão Estratégica das Relações Públicas ...	24
2.1. A noção de campo social de Pierre Bourdieu e o campo cultural	25
2.2. A tríade cultural: organizações culturais, políticas culturais e públicos.....	26
2.3. As Organizações culturais e o conceito de rede	29
2.4. A gestão estratégica das RP nas Organizações Culturais	31
3. Capítulo 3 – Públicos e a Gestão Estratégica das Relações Públicas.....	33
3.1. Multidão, Massa e Público	34
3.2. Públicos em Relações Públicas	34
3.2.1. Perspectiva de Massa	36
3.2.2. Teoria Situacional dos Públicos	36
3.2.3. Perspectiva da Construção da Agenda	37

3.2.4.	Perspectiva de Homo Narrans	37
3.2.5.	A noção de <i>Stakeholder</i>	40
3.2.6.	Proposta integradora do conceito de públicos	41
3.3.	Estudos sociológicos de públicos	42
3.4.	Relação das organizações culturais com os públicos	47
4.	Capítulo 4 – Os Modelos de Mapeamento de Públicos e o Estudo de Caso	49
4.1.	Diferentes modelos de mapeamento de públicos	50
4.1.1.	Públicos na perspectiva de Grunig	50
4.1.2.	Teoria de Stakeholder.....	51
4.1.3.	O modelo de Priorização de <i>Stakeholders</i> (Rawlins, 2006)	52
4.2.	Proposta de mapeamento de públicos aplicada ao Estudo de Caso do Museu Arqueológico do Carmo	58
4.2.1.	Investigação Metodológica.....	58
4.2.2.	O Museu Arqueológico do Carmo (MAC).....	61
4.2.3.	Análise de Resultados	73
4.2.4.	Modelo de Rawlins para análise do Estudo de Caso.....	86
	Conclusão.....	93
	Referências Bibliográficas	96
	Anexos	101
	Anexo 1 – Actividades das Relações Públicas.....	101
	Anexo 2 – Processo de RP em quatro etapas	102
	Anexo 3 – Arquivo fotográfico do MAC	103
	Anexo 4 – Suportes de Comunicação	107
	Anexo 5 – Entrevistas	114
	Anexo 6 – Exemplo do Inquérito por questionário	144
	Anexo 7 – Análise de resultados	150

Anexo 8 – Índices de Saliência 151

Introdução

“Many organizations seem to have no public in mind for their communication programs. They develop programs for a general public or mass audience.”

Grunig, J. E. & Repper, F. C. (1992, p.118)

A presente dissertação debruça-se sobre o contributo que as Relações Públicas podem dar ao campo cultural na definição e mapeamento dos públicos das organizações culturais, e consequentemente no seu alargamento e fidelização, formado através da manutenção de relacionamentos com os públicos. O tema da investigação incide sobre o mapeamento de públicos das organizações culturais e tem como objecto de estudo, os públicos do campo cultural. A pesquisa vai centrar-se em torno de três dimensões de análise: as organizações culturais, os públicos e o seu mapeamento. Relativamente aos objectivos de trabalho, pretende-se investigar os seguintes pontos: a Área de RP e que contributos as RP têm dado ao estudo dos públicos; Perceber a relação das organizações culturais com os públicos no contexto do campo cultural; Definir públicos da cultura; e, por último, apresentar uma proposta de mapeamento de públicos.

Assim, pretende-se responder à seguinte questão: em que medida mapear públicos de organizações culturais atendendo ao nível de interesse desses públicos pelas organizações contribui para identificar o tipo de relação a manter com esse público?

A problemática da investigação foca-se no mapeamento de públicos como uma mais-valia para o conhecimento mais alargado sobre as principais características dos públicos, o que se traduz numa definição da estratégia de comunicação que considere os interesses das partes envolvidas. Pretende-se definir as Relações Públicas e os seus modelos de comunicação, o campo cultural e a relação das organizações com os seus públicos e, por último, criar um processo de mapeamento de públicos e aplicar o mesmo no estudo de caso.

A génese das Relações Públicas assenta na criação e manutenção de relações, estabelecidas com os públicos de uma organização, empresa, instituição ou marca. Para que estas sejam estabelecidas é necessário que as RP entrem em acção e conheçam a organização no seu todo, desde a equipa até ao mais recente objectivo de negócio. Para tal, é necessário que o profissional de RP esteja atento ao meio ambiente interno e externo, isto é, a todos os factores que podem influenciar a organização.

Factores como a Globalização e a Sociedade da Informação originaram mudanças na área das RP. A necessidade de marcar presença *online* e de responder de forma imediata aos públicos levou a que as RP moldassem as suas estratégias de comunicação às novas tendências. Criar estratégias *offline* implica que se inclua a estratégia *online*. A manutenção de relações que tem como objectivo a mudança de comportamentos e atitudes deve ser idealizada tendo em conta as novas tendências, mas sobretudo, deve atender às necessidades e expectativas dos públicos da organização. Em 1963, o Instituto de Investigação de Stanford definia *stakeholder* como um “grupo de suporte à organização sem o qual esta não existiria” (Friedman, 2006, p.4). Esta definição ainda que esteja de alguma forma ultrapassada, pois surgiram mais definições desde então, demonstra que para que a organização dure, ela precisa dos seus públicos. A relação de dependência da organização face ao público faz com que a primeira tenha de desenvolver a capacidade de conhecer e identificar os públicos, definir a melhor forma de comunicar e criar mútuo entendimento com os mesmos, pois só assim consegue sobreviver. Portanto, a identificação e conhecimento dos públicos é vital para as Relações Públicas, pois permite que a organização crie relações recíprocas com os mesmos.

A natureza multifacetada das Relações Públicas possibilita que actue em qualquer organização ou sector da sociedade, adaptando as suas estratégias e táticas de acção aos desafios e necessidades específicas das organizações. Também no campo cultural as RP assumem o seu papel de “criadoras de relações”. A particularidade deste campo é que se constitui numa tríade de elementos que integram os públicos, as organizações culturais e as políticas culturais. Estes elementos têm de ser considerados a quando da definição e identificação das relações a ter com os públicos das organizações culturais.

O conceito de público surge nos finais do séc. XVII, como conceito diferenciador das noções de Multidão (associada às sociedades tradicionais) e de Massa (associada às sociedades modernas). A concepção dominante de Público em Relações Públicas é a abordagem Situacional de Públicos de Grunig e Repper (1992). Além desta, Vasquez e Maureen identificaram a Perspectiva de Massa, a de Construção de agenda e a de *Homo Narrans* (Eiró-Gomes e Duarte, 2005). Em 1984, Freeman (1984, p. 46 cit. por Mitchell, Agle, Wood, 1997, p. 854) define o conceito de *stakeholder* como um “grupo ou indivíduo que afecta ou é afectado pelos objectivos da organização”; o autor mapeia *stakeholders* em torno de uma questão estratégica que seja importante para a organização. As perspectivas e definições de públicos em Relações Públicas são apresentadas por diversos autores, que procuram definir e criar modelos de mapeamento que possibilitem a criação de estratégias de comunicação baseadas em modelos de comunicação de duas vias. Em 1984, Grunig e Hunt apresentam uma perspectiva de quatro modelos de comunicação para as Relações Públicas assentes em dois aspectos, a direcção em que se

estabelece a comunicação (de uma ou duas vias, isto é, uni ou bidireccional) e a intenção da comunicação (simétrica ou assimétrica). Os quatro modelos aplicados ao contexto americano ou as quatro formas de conceptualizar e comunicar consistem nos modelos: *Press Agency*, Informação Pública, Duas vias assimétrico e, por último, Duas vias simétrico.

Para definir o modelo de comunicação indicado para que a organização comunique com os seus públicos é preciso, primeiro, que a mesma identifique e conheça os seus públicos. Estudar quem são os públicos (todos os que afectam ou são afectados pela organização) e as suas principais características. No âmbito da cultura, os públicos são vistos de uma forma passiva, como receptores/visitantes segundo as perspectivas das ciências sociais, e a Sociologia da Cultura não é excepção.

Os estudos de públicos no âmbito do campo cultural têm estado, desde os anos oitenta do século XX, a cargo da Sociologia da Cultura, que investiga o perfil dos públicos de um ponto de vista demográfico através de indicadores como: as características sociodemográficas (idade, habilitações literárias) e a frequência dos equipamentos culturais. Estes estudos permitem traçar o perfil dos públicos e perceber as suas características, mas apenas do ponto de vista do público “consumidor” de cultura. Todos os outros públicos, como por exemplo os colaboradores da organização, o poder político (autarquias, Secretaria de Estado da Cultura), as comunidades locais e os programadores são também importantes para a organização cultural, uma vez que as Relações Públicas definem público como todo aquele indivíduo/colectividade que afecta ou é afectado pela organização (Grunig, 1984). As Relações Públicas para Grunig (1984) assentam na gestão da comunicação entre a organização e os seus públicos. E, esta é a mais-valia das Relações Públicas, que além de mapear todos os públicos que afectam ou são afectados pela organização, permitem identificar o tipo de relacionamento a desenvolver com cada público.

A presente investigação terá como estrutura de trabalho quatro capítulos fundamentais. O primeiro incide sobre a definição de RP, o segundo sobre as organizações culturais e a gestão estratégica das Relações Públicas (noção de campo cultural e a relação das organizações culturais com os públicos), o terceiro sobre a noção de público e o quarto foca-se numa proposta de mapeamento que será aplicada a um caso particular.

No Capítulo 1 realizar-se-á uma revisão da literatura, procurando definir Relações Públicas e a sua evolução até aos dias de hoje, através das perspectivas dos autores fundadores Harlow, Grunig, Cutlip, Center, Broom, White e Mazur. Perceber como o conceito evoluiu, quais as principais actividades de um profissional das RP, a importância da gestão estratégica na definição de uma estratégia de comunicação e o contributo das RP para o sucesso da organização. Também serão abordados os modelos de comunicação fundadores, que permitem criar estratégias de comunicação tendo em conta a intenção da organização face aos públicos, isto é, a mudança de

comportamentos, atitudes ou expectativas, ou apenas o conhecimento do trabalho desenvolvido pela organização. Por último, será abordada a relação das organizações com os públicos, numa perspectiva de negociação com o público, na resolução de conflitos, na promoção de entendimento mútuo e respeito entre a organização e os públicos. Ou seja, através do modelo de comunicação simétrica de Grunig e Hunt (1984).

O Capítulo 2 focar-se-á numa perspectiva das Relações Públicas com a cultura, mais concretamente na definição das organizações culturais e numa abordagem da comunicação e das práticas culturais. Terá em conta a noção de campo social de Pierre Bourdieu e a tríade do campo cultural, a relação entre as organizações culturais, as políticas culturais e os públicos. Pierre Bourdieu cria a noção de campo social como o espaço social onde interagem os vários agentes e estabelecem entre si relações de força. O mesmo acontece no campo cultural, no qual, a organização, as políticas culturais e os públicos são os agentes que se relacionam entre si através de ligações de força. Esta relação dos três agentes surge no âmbito das organizações culturais. Uma vez que a organização rege-se por políticas culturais que têm como finalidade última ligar-se aos públicos. Assim a organização tem como preocupação seguir uma linha contínua de políticas que coincidam com os interesses, necessidades e expectativas do público, ou seja, proporcionar experiências comunicacionais dialógicas baseadas no mútuo entendimento das partes envolvidas, através de planos de acções comunicacionais e não através de acções estratégicas, apoiadas na influência de uma das partes sobre a outra e em que só os interesses dessa parte são tidos em conta (Centeno, 2012). Ainda segundo Centeno, as “organizações culturais constituem redes de relações cuja actividade cooperativa se tornou recorrente (...) das quais os membros da rede coordenam as diferentes linhas de acção, na medida em que os indivíduos envolvidos actuam juntos para produzir uma grande variedade de acontecimentos.” Assim, as organizações culturais preocupam-se em estabelecer uma comunicação simétrica, de negociação que vá ao encontro das expectativas e necessidades dos públicos e não se focando apenas nos seus próprios interesses.

Finalmente, também a noção de política cultural será referida. Segundo Augusto Santos Silva (Cit. Costa, 1997), as políticas culturais são analisadas a partir da dicotomia estado e sociedade civil em objecto de acção cultural, e em torno de quatro polos de políticas públicas: as políticas de património; as políticas de formação educativa de públicos; as políticas de sustentação da oferta cultural e, as políticas de uso económico, social e político da cultura. O autor refere ainda a pluralidade de agentes culturais, consoante o seu nível de actuação e organização (relativamente ao estado) e os agentes culturais da sociedade civil, como empresas promotoras de eventos culturais, empresas produtoras de actividades culturais, fundações, entre outros.

As mudanças sociais, políticas e económicas (ocorridas a partir dos anos 80 do século passado) conduziram a um choque entre as políticas culturais tradicionais e a globalização e as novas tecnologias, uma vez que, a importância da economia se sobrepõe à legitimação da acção cultural pública. A política cultural passa então a local, uma vez que o Estado deixa de ter um papel central na definição das políticas culturais. Assim, surge a necessidade de chegar a outros agentes culturais através do incentivo a capitais privados e patrocínios (referidos por Santos Silva, enquanto agentes culturais da sociedade civil). Esta nova política baseia-se numa política de descentralização, deslocando o poder nacional para o local.

No Capítulo 3 analisa-se o conceito de público, desde a sua génese, passando pela definição em Relações Públicas, à introdução do conceito de *stakeholder* até aos públicos da cultura. O conceito de público remonta ao séc. XVII e é necessário distingui-lo das noções de Multidão e Massa, abordadas pelos autores Le Bon (1895) e Tarde (1901). No âmbito das Relações Públicas, Grunig e Hunt (1992) apresentam a Teoria Situacional de Públicos (considerada a teoria dominante), na qual propõem uma tipologia de públicos segundo o seu nível de envolvimento, de reconhecimento e constrangimento, que possibilita caracterizar os públicos enquanto não públicos, públicos latentes, públicos conscientes e públicos activos. Serão consideradas as perspectivas de Massa, de construção da Agenda e de Homo Narrans na perspectiva de Eiró-Gomes e Duarte (2005) assim como a perspectiva de Botan e Soto (1998). Em 1984, Freeman apresentou uma perspectiva de teorização do conceito de *stakeholder* a partir da organização. Define *stakeholder* como “públicos de relevância tal que, sem o suporte deles, as organizações poderiam deixar de existir”, acrescenta “*stakeholders* são todas as partes interessadas nos rumos estratégicos da organização e que nela influem, ou são por elas influenciados, devendo, por isto, ser considerados nos processos de tomada de decisão” (Friedman, 2006, p.4).

A relação das organizações com os públicos será também abordada neste capítulo. Definir o modelo de comunicação que melhor serve os interesses das partes envolvidas (organização e públicos) é importante para que exista uma relação de mútuo entendimento. Na génese, as Relações Públicas tinham como enfoque difundir mensagens unidireccionais, sem ter em conta as necessidades e expectativas da audiência. Mas com a teorização do Modelo simétrico de duas vias ou bidireccional, ocorre uma mudança no paradigma das RP, que passa a focar-se na gestão de relacionamentos com base numa estratégia *win-win*, que tenha vantagens para as duas partes envolvidas. A turbulência e complexidade do ambiente em torno das organizações, devido ao avanço tecnológico, aumentou em número os públicos, mas também os tornou mais activos. Através dos vários canais de comunicação, podem comunicar com a organização de forma instantânea. Perante esta realidade do *online*, as Relações Públicas englobam, na definição das suas campanhas, a estratégia. Sun Tzu, teorizador deste conceito, remete para a estratégia militar,

mas perfeitamente aplicável às Relações Públicas. Definir, priorizar, identificar, segmentar, planejar ou gerir devem ser pensados e idealizados estrategicamente para que se consiga abranger todos os públicos da organização e conhecê-los no seu todo.

No capítulo 4 abordar-se-ão os estudos sobre processos de mapeamento de *stakeholders*. Grunig e Repper (1992) propõem um modelo de mapeamento de *stakeholders*, no qual o *stakeholder* passa a público quando tem um nível de envolvimento elevado com a organização, podendo ainda ser categorizado em quatro tipos de público de acordo com a Teoria Situacional de Públicos. Freeman (1984) considera importante a envolvente da organização e todos os seus *stakeholders*. Rawlins (2006) aborda a perspectiva de priorização dos *stakeholders* na qual engloba várias teorias, o Modelo de Ligações (Grunig e Hunt, 1984), a concepção de Mitchel, Agle e Wood de 1997 que incluem no seu modelo de mapeamento os atributos de poder, legitimação e urgência, Teoria Situacional de Públicos (Grunig e Repper) e a priorização de acordo com estratégias de comunicação.

Após a revisão da literatura pretende-se aplicar o modelo de Rawlins (2006) como modelo de análise empírico exploratório dos públicos de uma organização cultural. Um mapeamento de *stakeholders* através da análise de priorização, a ser aplicada ao processo de mapeamento de públicos das organizações culturais. Desta forma, pretende-se aplicar o mesmo para mapear os públicos de uma organização cultural através da metodologia de investigação Estudo de Caso. O estudo de caso é o Museu Arqueológico do Carmo e a sua escolha incide sobre a particularidade em ser património nacional, a sua localização central na cidade de Lisboa, estar sob a tutela da Associação Portuguesa dos Arqueólogos e receber cerca de 60.000 visitantes por ano². Numa primeira fase será feita uma recolha de informação documental sobre esta organização, nomeadamente sobre a sua estrutura organizacional: história, localização, política cultural, loja, os serviços educativos, colecção, equipa, financiamento e política de comunicação. Pretende-se também aplicar questionários (aos visitantes do museu) e entrevistas (ao director e à conservadora museu e às coordenadoras do serviço educativo). Estes serão os instrumentos de avaliação a utilizar para a realização da auditoria de comunicação. Através destes instrumentos pretende-se fazer um diagnóstico da comunicação do museu com os seus *stakeholders*.

Finalmente, serão desenvolvidas conclusões tendo em conta todas as ilações conseguidas através da revisão da literatura e do estudo exploratório sobre o processo de mapeamento de públicos. Pretende-se chegar a novas conclusões que permitam desenvolver futuras investigações neste âmbito. Assim como responder à questão de partida, se mapeando os públicos das organizações

² Wikipédia. (2003). Museu Arqueológico do Carmo. Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Museu_Arqueol%C3%B3gico_do_Carmo (acedido a 15 de Novembro de 2013).

culturais segundo um processo de mapeamento no âmbito da Gestão Estratégica das RP permite identificar o tipo de relação a ter com cada público. E se esta hipótese se verificar poderá então ser utilizada como mapeamento de públicos de organizações culturais. Por último, a presente investigação teve como grande motivação o facto de ser um estudo inovador, dado que pretende demonstrar o contributo que as RP podem dar ao campo cultural, nomeadamente no mapeamento dos seus públicos, através de uma segmentação profunda sobre todos aqueles que afectam e são afectados pela organização. A aplicação dos resultados da investigação ajudará neste processo, sendo que após a aplicação do modelo de análise de públicos, este processo possa servir como instrumento de trabalho para futuros mapeamentos de públicos no campo cultural e, claro, nas organizações culturais.

Capítulo 1

As Relações Públicas (RP)

Public Relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics.

Public Relations Society of America (PRSA, 2012)

Desde a sua origem que as Relações Públicas se fundamentam na criação e manutenção de relações estabelecidas com os públicos de uma organização. Através de campanhas de comunicação, as RP definem mensagens, tácticas e acções que melhor se adequam às especificidades das organizações e que melhor servem os seus interesses, mas também os interesses dos públicos. Uma vez que as organizações não existem em vácuo, existem factores do ambiente externo que podem influenciar positiva ou negativamente a organização, e por esse motivo, necessitam ser monitorizadas. Esta monitorização permite uma adaptação constante aos desafios que surgem com as transformações da sociedade a nível social, político e económico, com especial ênfase no *boom* tecnológico (*os social media*) e na necessidade das organizações em marcar presença *online* para assim acompanharem a sociedade da informação. Sociedade que agora está mais activa e exigente em relação às organizações e aos seus comportamentos. Assim, torna-se evidente que se dê especial atenção aos públicos das organizações, através da identificação dos públicos mais relevantes para a organização e, ao mesmo tempo, compreendendo as suas atitudes e comportamentos. Entende-se por público “todo aquele indivíduo/colectividade que afecta ou é afectado pela organização” (Grunig, 1984). Portanto, se este indivíduo afecta ou é afectado pela organização, prevê-se necessário que se utilize uma comunicação de dois sentidos entre a organização e os públicos, com benefícios mútuos para as partes envolvidas. Estas relações baseiam-se em modelos de comunicação tendo em conta a direcção em que a comunicação se estabelece (uni ou bidireccional) e a intenção da comunicação, simétrica (duas vias) ou assimétrica (uma via).

1.1. Definição do conceito

Entre académicos e profissionais, a definição do conceito de Relações Públicas está longe de ser consensual, ainda que tenham aspectos comuns. É então possível identificar uma linha orientadora entre as definições. As Relações Públicas podem ser vistas nas perspectivas: académica e

profissional, e a sua prática é indissociável do contexto político, económico e social, pois também têm efeitos na sociedade.

Nos anos 90 do século passado, as Relações Públicas eram vistas como persuasivas, com a função de influenciar a opinião pública e prever as mudanças que pudessem afectar a organização. O seu papel era defender o ponto de vista da organização (Cutlip, Center & Broom, 2006) e a visão das RP como influenciadoras da opinião do público e publicitárias das organizações perdurou por muito tempo.

As Relações Públicas são uma função de gestão distinta que ajuda a estabelecer e a manter linhas mútuas de comunicação, entendimento, aceitação e cooperação entre uma organização e os seus públicos; envolve a gestão de problemas ou questões; ajuda a equipa de gestão a manter-se informada e sensível à opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade da equipa de gestão para atender ao interesse público; ajuda a equipa de gestão a manter-se a par e tirar proveito efectivo da mudança, servindo como um sistema de alerta precoce para ajudar a antecipar tendências; e usa a pesquisa, o som e comunicação ética como principais instrumentos” (Harlow 1976, p.36, apud Cutlip, Center & Broom, 2006)

Em 1976, Harlow (cit. por Tench, 2006) apresentou cerca de 500 definições que reuniu no período entre 1900 e 1976 e realçou que as RP se constituem como uma função de gestão que ajuda a estabelecer e a manter a comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre a organização e os seus públicos. Coloca-se a gestão ao serviço do interesse público, antecipando tendências e usando a pesquisa e as técnicas comunicacionais como principais instrumentos. A definição inclui elementos característicos das RP e a descrição das suas tarefas, assim como dos seus objectivos, processos, actividades, a posição da profissão em relação à organização e ainda o papel de gestão. Faz referência a grande parte dos aspectos das RP, mas não distingue entre as tarefas e a estratégia, algo que outras definições mais sucintas fazem (Cutlip, Center & Broom, 2006; Tench, 2006).

Em 1978, a I Associação Mundial de Relações Públicas, reunida na cidade do México, definiu RP como a arte das ciências sociais em analisar tendências, através do aconselhamento dos líderes das organizações e a implementação de programas de acção que melhor revêem os interesses da organização e dos público, trinta e três países aprovaram o chamado "Acordo do México", que é um princípio de acção em termos de Relações Públicas. (Wilcox cit. por Theaker, 2001).

Numa perspectiva organizacional, Grunig e Hunt (1984) definem as relações públicas como a gestão da comunicação entre a organização e os seus públicos. Para Lesley, as RP podem ser definidas pelo facto de “ajudarem a organização e os seus públicos a adaptarem-se mutuamente” (Lesley, 1997, p. 5).

Na obra de referência, *Effective Public Relations*, Cutlip, Center & Broom (2006) após reverem as mais variadas definições de RP chegam a um consenso e definem RP como “a função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações que beneficiem mutuamente a organização e os vários públicos dos quais o seu sucesso ou fracasso depende” (Cutlip, Center & Broom 2006, p.4).

A questão da gestão surge através de Kitchen que evidencia que as RP, através da sua função de gestão e papel estratégico, asseguram a comunicação com vários públicos. O mesmo autor acrescenta ainda que as RP são orientadas pela gestão através dos seus elementos de análise, planeamento, implementação e controlo. A sua prática abrange uma vasta gama de actividades e propósitos e relaciona-se com a comunicação de duas vias ou interactividade, isto é, identifica, estabelece e mantém relações mutuamente benéficas. O que se traduz numa necessidade de monitorizar o conhecimento, as opiniões, as atitudes e os comportamentos dentro e fora da organização, o que, para as grandes organizações, se reflecte na forma como falam e escutam o público, dentro e fora do âmbito de negócio. Sugere que as organizações enfrentam públicos e não indivíduos, o que leva as organizações a analisar e a ajustar as suas políticas corporativas no alinhamento com os interesses dos públicos, a favor do crescimento e sobrevivência da organização. Mais ainda, as relações são a longo prazo e não a curto prazo, uma vez que serão mais benéficas para ambas as partes (Kitchen, 1997).

Já White e Mazur apresentam uma definição de RP tendo por base os seus objectivos: “Influenciar o comportamento de um grupo de pessoas nas suas relações. A influência deve ser feita através do diálogo (e não um monólogo) com todos os públicos da organização, na qual as RP tornam-se numa função respeitada, por direito próprio, actuando como fonte estratégica e ajudando na implementação da estratégica corporativa” (White e Mazur, 1995, p.266). Em suma, influenciar o comportamento do outro a partir do diálogo.

Surge, em 2008, uma definição mais recente pela Associação Canadiana das Relações Públicas que define RP como:

“A gestão estratégica de relações entre uma organização e os seus diversos públicos, através do uso da comunicação, para atingir o entendimento, atingir objectivos organizacionais, e servir o interesse público (Flynn, Gregory & Valin, 2008).

Os conceitos de entendimento, compreensão e relações mutuamente benéficas são elementos importantes para a gestão e manutenção de relações com os públicos, para que a organização conquiste resultados *win-win* para ambas as partes.

Assim, de uma forma geral, e tendo por base as definições anteriormente mencionadas é possível concluir que as RP são cruciais na gestão de relacionamentos com os públicos de um ponto de

vista estratégico, pois promovem o entendimento mútuo entre organizações e públicos. E é com base nesta definição de Relações Públicas que o presente trabalho se desenvolverá.

As Relações Públicas são um meio para estabelecer e manter relações entre as organizações e os públicos e na sua definição surgem conceitos-chave como “relações (trocas), comunicação (tornar comum), processo e continuidade, intencionalidade, planeamento, organização e públicos” (Sebastião, 2012).

1.2. Ontem e Hoje

A definição do conceito de RP, como referido no ponto anterior, está longe de ser consensual. E a sua origem também. Se associarmos a necessidade de comunicar (por exemplo a pinturas rupestres) existentes na Antiguidade, então pode-se dizer que as RP remontam à Antiguidade.

Desde o domínio do Império Romano, passando pela supremacia da Igreja Católica e a Revolução Industrial, as formas de comunicar alteram-se consoante as especificidades e as necessidades de cada época, condicionadas às circunstâncias políticas, económicas e sociais de cada sociedade.

As Relações Públicas nasceram, em finais do séc. XIX, nos Estados Unidos. Os pais das Relações Públicas modernas são Edward Bernays e Ivy Lee, sendo que este desenvolveu o primeiro programa de RP. A primeira empresa a ter um Departamento de Relações Públicas foi a Westinghouse em 1889 e em 1900 foi criada a primeira agência de RP em Boston, EUA. As Relações Públicas acompanharam a expansão económica dos Estados Unidos e aparecem num contexto em que as empresas começam a ser obrigadas a dar “ouvidos” aos seus públicos. Da expressão “*The Public be Damed*” muda-se para o paradigma “*The Public Matters*”. As primeiras tentativas de “conquistar” o “*Good Will*” do público passaram pela compra da opinião pública quando os grandes impérios começam a ter de lidar com críticas. Exemplo disso é a Standard Oil do magnata Rockefeller. Depois de ter vivido fechada sobre si mesma, a empresa é forçada a desenvolver algum trabalho de autopromoção com os *media*. Depois, comprando posições accionistas para facilmente evitar má publicidade e favorecer a boa publicidade. Mais tarde começou a disponibilizar informação sobre a sua actividade e contrata uma agência de comunicação, a *Jennys*. A Agência faz contractos com 150 jornais numa iniciativa que ficou conhecida por “*tainted news*”, que estipulava que os jornais se comprometiam a publicar notícias sobre a empresa, não exibindo quaisquer marcas de que se tratava de publicidade. A necessidade de conquistar o “*Good Will*” dos públicos começa a ser percebida pelas empresas.

Ivy Lee desenvolve o primeiro programa de Relações Públicas. Na sequência de um acidente de comboio, Ivy Lee organizou uma viagem de jornalistas para visitar o local e colocou especialistas de várias áreas à sua disposição. Tomou a iniciativa de liderar a corrente informativa, de forma

controlada, em vez de ter de se explicar depois. Ivy Lee preocupa-se em legitimar a posição dos seus representados através de informação na imprensa. Uma estratégia para legitimar negócios e levá-los a ser aceites pelo público.

Em 1920, o termo ganha maior notoriedade no âmbito institucional e empresarial devido ao aumento de publicidade e maior preocupação com a imagem das empresas. O conceito desenvolveu-se mais nos EUA e é por isso que a evolução e os percursos da profissão estão relacionados com marcos históricos deste país. Até esta altura, os consultores de Relações Públicas trabalham apenas na dimensão da visibilidade pública dos seus representados, na procura de conquistar notoriedade para os mesmos.

Edward Bernays procura mostrar que as RP modernas são mais do que propaganda e mera disseminação de informação e traz para a “ordem do dia” o conceito de que as Relações Públicas implicam a necessidade de um plano estratégico. Dois momentos importantes na história das Relações Públicas, os modelos *One-way model (Press Agency e Public Information Model)* e *two-way model (Two-way Assymmetrical Model e Two-way Simmetrical Model)*.

A época de Bernays está marcada pelo conceito de “Engenharia do consentimento” e Cristalização da Opinião Pública. Ao falar de “Engenharia”, Bernays fala da arte de combinar coisas diferentes. “*Cristalizing Public Opinion*”, escrito em 1923, é a obra fundamental de Bernays que apresenta, pela primeira vez, o conceito de “*Two way model*”. Defende que não é apenas importante o que sai da organização, mas a incorporação daquilo que vem do exterior na sua estratégia.

Em 1950, a actividade de RP começa a ter expansão a nível global com a internacionalização das empresas dedicadas a este ramo e com o surgimento de organismos profissionais de RP nas principais capitais europeias, como é o caso, por exemplo, da Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM) ou Chartered Institute of Public Relations (CIPR) do Reino Unido. O CIPR é a maior associação profissional de RP existente no Reino Unido, foi criada em 1948 e define RP:

“Sobre reputação – o resultado sobre o que tu fazes, o que tu dizes e o que os outros dizem de ti. A disciplina que procura a reputação, com o objectivo de conseguir o entendimento e o apoio e influenciar a opinião e o comportamento. É o esforço planeado e continuado para estabelecer e manter o goodwill e o entendimento mútuo entre a organização e os públicos”

Actualmente existe, universalmente, um reconhecimento da profissão. Ainda que, muitas vezes, é conhecida como uma actividade de promoção/publicidade dos aspectos positivos da organização. Porém pode-se dizer que esta visão é excessivamente redutora. Prova deste reconhecimento são os Acordos de Estocolmo de 15 de Junho de 2010 redigidos no âmbito do

Fórum Mundial de Relações Públicas, em Estocolmo, que reuniu profissionais de Relações Públicas, (associações, gestores, estudantes, consultores, investigadores e educadores) de todos os continentes, para que orientem os seus princípios, de forma consistente no exercício da profissão, na gestão de relações com os públicos. Os Acordos têm como objectivo melhorar e afirmar o papel central de Relações Públicas e da gestão da Comunicação no sucesso organizacional. Resultam de um esforço de uniformizar as práticas das RP em termos globais, demonstrando a sua importância para o sucesso organizacional. Um documento completo e sóbrio sobre as práticas das RP, que funciona como plataforma de conhecimento, em termos disciplinares e profissionais. Contudo, apenas trinta e dois países do mundo foram incluídos nesta concepção das RP. O Acordo de Estocolmo está estruturado em torno de seis eixos: *Governance*, Gestão, Sustentabilidade, Comunicação Interna, Comunicação Externa e Coordenação entre a Comunicação Interna e Externa. A redacção deste documento contou com a participação de um grupo de investigadores e gestores de entidades da área e de profissionais.

1.3. Modelos de Relações Públicas

Ao longo da história das Relações Públicas é possível identificar marcos históricos que ainda hoje servem de referência aos vários profissionais por todo o mundo. Definir campanhas de RP através dos modelos é tarefa diária sendo que o uso de cada modelo difere consoante forem os objectivos e metas a atingir pela campanha.

Grunig e Hunt (1984, p.13) apresentaram quatro fases de desenvolvimento da actividade de Relações Públicas ao longo da sua história. Cada fase tem dois aspectos em comum: a direcção em que a comunicação se estabelece (uni ou bidireccional) e a intenção da comunicação (simétrica ou assimétrica). A primeira fase é definida como sendo “*Press Agency*”, a segunda “*Informação Pública*”, a terceira “*Modelo de Duas vias Assimétrico*” e a quarta “*Modelo de duas vias Simétrico*”.

O modelo *Press Agency* (1850-1900) nasceu no âmbito da Revolução Industrial que tinha como foco a produção em massa, sem se preocupar com a opinião do público. Surgiu também uma classe profissional, conhecidos como *muckrakers* (jornalistas) que se evidenciavam pelas suas características sensacionalistas e por divulgarem escândalos da época. Estes ocupavam a função de RP, na perspectiva em que a sua intenção passava pela propaganda e divulgação. A comunicação era simplesmente unidireccional e assimétrica. Pode-se também caracterizar o primeiro período da história das RP como aquele em que era dada pouca importância à opinião pública e pela célebre frase de William Vanderbilt “*Public be damned*”, isto é, não era dada qualquer importância aos interesses ou gostos do público. Em suma, as RP serviam para fazer

publicidade ou promoção de um único ponto de vista fosse de uma empresa, produto ou organização.

O modelo de Informação Pública (1900 a 1920) surge no final da primeira Guerra Mundial, quando a filosofia das RP passou a ser vista através do princípio de “*Public must be informed*”, ainda que num sentido persuasivo. Ive Lee, figura da época, ainda manteve a função das RP como difusoras de informação de forma objectiva, mas apenas do ponto de vista da difusão de informação favorável à organização, continuava-se a observar uma comunicação unidireccional, portanto, de uma só via. Este modelo era, na sua maioria, utilizado pelas agências governamentais e organizações na área da educação.

Atendendo que os modelos unidireccionais tinham algumas limitações, as organizações viram-se obrigadas a seguir outros modelos mais eficazes, os modelos bidireccionais.

O modelo de duas vias Assimétrico caracteriza-se por ser um modelo persuasivo que tem como base a ciência social e da investigação para modificar as atitudes e comportamentos dos públicos de forma favorável em relação a uma organização. Desenvolveu-se em 1920 e tinha como preocupação uma comunicação bidireccional, com a necessidade de chegar a um ajustamento e compreensão entre organização e públicos.

Na continuidade da comunicação bidireccional surge o modelo de duas vias Simétrico, na década de 60 e 70. Neste modelo, as RP servem como mediadores entre a organização e os públicos, sendo que o seu objectivo é o entendimento mútuo entre a organização e os públicos. Utilizam a teoria da comunicação para o planeamento e avaliação das RP. Assenta em características de diálogo e preocupa-se com a consonância das atitudes e comportamentos entre organização e públicos. A preocupação, por exemplo, com os jornalistas não era apenas com o envio de comunicados de imprensa, já passava pelo convite ao profissional para que escrevesse a sua visão sobre a organização. É nesta fase que entra em vigor o modelo de RP em Sistema Aberto. Entende-se por sistema um conjunto de elementos que interagem entre si (relações) e que sofrem tensões/pressões (do interior para o exterior) procurando alcançar o equilíbrio do sistema (homeostase) e diminuir a entropia (desequilíbrio). Através da Teoria Geral dos Sistemas de Von Bertalanffy³ é possível perceber a relação de interdependência entre a organização e a sua envolvente, e é esta abordagem sistémica que permite compreender as RP enquanto sistemas abertos, pois tem uma maior interacção com a envolvente, uma vez que existe uma relação de interdependência entre as organizações e os públicos. As RP têm o papel de gerir a comunicação com o exterior, isto é, a comunicação para o público (indivíduos que afectem ou são afectados

³ Biólogo Alemão, publicou trabalhos em 1950 e 1968 – “The Theory of Open Systems in Physics and Biology”.

pelos organizações) e ajudar na resolução de problemas que possam surgir entre as partes envolvidas nesta interdependência. A par da comunicação, as RP colaboram para o progresso organizacional através do estabelecimento de metas e objectivos que levem a organização ao êxito.

<i>Características</i>	PRESS AGENTRY	INFORMAÇÃO PÚBLICA	ASSIMÉTRICO DE DUAS VIAS	SIMÉTRICO DE DUAS VIAS
<i>Propósitos</i>	Propaganda	Difusão de informação	Persuasão científica	Entendimento mútuo
<i>Natureza da Comunicação</i>	Uma via; verdade distorcida	Uma via; preocupação com a verdade	Duas vias; efeitos desequilibrados	Duas vias; efeitos equilibrados
<i>Modelo de Comunicação</i>	Receptor → Emissor	Receptor → Emissor	Receptor ↔ Emissor	Receptor ↔ Emissor

Tabela 1.1 – Adaptada da tabela de Grunig (2006)

Através da tabela 1.1. é possível concluir que os dois primeiros modelos assentam numa comunicação unidireccional entre a organização e os públicos, nos quais se evidenciam características de manipulação e persuasão dos comportamentos do público (modelo *press agency*) e o uso de técnicas de difusão numa via da informação, por exemplo, o comunicado de imprensa. Sendo que as RP são vistas como jornalistas “*in-house*”. Por outro lado, nos dois modelos de duas vias observa-se que a comunicação tem um fluxo bidireccional, ou seja, é recepcionada pelos públicos e o seu feedback é transmitido e ouvido pela organização. O modelo assimétrico (*two-way asymmetrical model*) preocupa-se em dar uma visão positiva da organização ao público, assim as RP acreditam que conseguem mudar o máximo de atitudes e comportamentos possíveis do público, mas não se preocupam em investigar para apurar o que os públicos pensam sobre a organização (modelo de duas vias assimétrico). O modelo simétrico de duas vias (*two-way symmetrical model*) ou como também é considerado “Comunicação Excelente” caracteriza-se por uma comunicação que passa a ser bidireccional (do emissor para o receptor e simultaneamente do receptor para o emissor). Tanto a organização como os públicos podem mudar o seu comportamento por influência mútua e alterar crenças, atitudes e comportamentos e, assim, melhor se adaptarem. Perante esta mudança, é possível perceber que as RP são agora mediadoras da relação entre as organizações e os seus públicos. Este modelo consiste na investigação de informações que permitam perceber quais são as percepções do público face à organização e que efeitos produzem nos seus públicos, usa a comunicação para gerir o conflito e promover o entendimento com os “públicos estratégicos” (Hunt e Grunig, 1996).

Estes modelos demonstram através das suas especificidades que podem também ser considerados como modelos de comunicação, pois possuem um emissor, uma mensagem, um receptor e feedback.

Grunig (1992) definiu ainda um quinto modelo, o *Mixed-Motive Model of Public Relations* (séc. XXI). Este modelo resulta da fusão dos modelos de Duas vias Simétrico e Duas Vias Assimétrico e caracteriza-se por ser integrador, com vista à criação de relações estáveis e duradouras, assentes na cooperação e nos processos de negociação. Agregam decisões estratégicas a longo prazo, estando isto na base da concretização de efeitos a nível dos comportamentos e tem como grande objectivo, a cooperação e a negociação através de uma comunicação bidireccional simétrica e assimétrica.

Dada a pertinência do modelo Simétrico e a sua assertividade este será abordado em pormenor no capítulo 4 (Os Modelos de mapeamento de públicos e Estudo de Caso) através de uma perspectiva do uso da comunicação como negociação com o público, que permite resolver conflitos e promover o entendimento e respeito mútuos entre a organização e os seus públicos.

1.4.O papel da Gestão Estratégica na organização

As organizações, enquanto sistemas abertos e com ambientes envolventes, requerem uma monitorização dos factores externos que podem directa ou indirectamente influenciar o desempenho organizacional ao ponto de, por exemplo, prejudicar a reputação. E é esta a função das RP, uma espécie de salvaguarda da organização perante desafios e obstáculos alheios que possam surgir. As funções de um profissional de Relações Públicas abarcam diversas áreas e tarefas distintas mas que se complementam. A sua natureza multifacetada permite que qualquer profissional das RP esteja apto para realizar todas as tarefas que possibilitem apresentar a organização aos seus públicos segundo os interesses dos mesmos. Para entender um pouco melhor a prática, é necessário saber quais são as principais actividades⁴ desenvolvidas pelos profissionais de RP (Fawkes, 2004 cit. por Tench, 2006).

A função de gestão e manutenção de relações mutuamente benéficas são conceitos-chave que sobressaem nas variadas definições das Relações Públicas. De salientar que a função desempenhada pelas RP é fundamental para identificar, manter (o interesse) e aumentar o leque de públicos relevantes à organização. A comunicação com os colaboradores internos, com a comunicação social, com outras organizações, com líderes de opinião, com a comunidade, com os investidores, com o público (cliente/consumidor/turista/visitante, entre outros) e outros

⁴ Ver anexo 1 - Tabela A.1.1

públicos que sejam relevantes para a organização (atendendo às especificidades de cada público) encontra-se a carga das RP. Para tal, o profissional usa suportes de comunicação específicos a cada público em particular. O vasto leque de actividades enumeradas demonstra o carácter abrangente das RP e requer, por parte do profissional, uma gestão estratégica das campanhas de comunicação, nas quais estão envolvidas o vasto leque de actividades acima referidas.

É essencial que um profissional de Relações Públicas possua uma linha de raciocínio lógico e estratégico para desempenhar de forma eficaz o seu papel de gestão estratégica na organização. Esta é uma abordagem das RP como sistemas abertos.

Antes de compreender a função de gestão estratégica das RP é necessário entender a noção de estratégia. Esta tem origem na área militar e é entendida como força. Sun Tzu⁵ (2012), no seu célebre livro *A Arte da Guerra* enfatiza que a estratégia não deve ser vista como força, pois é possível vencer uma guerra através da estratégia. O contexto surge como algo que permite definir a estratégia e é através desta que podemos entender as RP pois elas procuram analisar o contexto em que a organização se insere e criar estratégias que incentivem uma relação benéfica às partes envolvidas, e em última análise, levar a mudanças das acções comportamentais.

A essência da estratégia reside em encontrar uma posição vantajosa e distinta, i.e., uma vantagem competitiva superior à dos concorrentes (Porter,1996). A estratégia de RP é uma estratégia funcional que inclui: metas, foco, orientação e público. A especificação da estratégia de RP passa pelo contributo que as RP podem dar às estratégias corporativas sugerindo o que devem fazer para atingirem o seu objectivo.

A estratégia de RP é um processo que engloba “o esforço deliberado, planeado e continuado para estabelecer e manter o entendimento mútuo entre a organização (ou indivíduo) e o(s) seu(s) público(s).” (PRIA, 2013). E a gestão estratégica enquanto processo permite que as organizações identifiquem oportunidades e ameaças a longo prazo e criem estratégias bem-sucedidas.

Para Cutlip, Center & Broom (2006, p.5), “a gestão estratégica das RP inclui tomadas de decisão sobre os objectivos e metas, identificação dos públicos relevantes, definição de políticas e normas que permitem a selecção de estratégias”. A escolha de uma estratégia em detrimento de outra passa pelos objectivos que se pretende atingir. As RP trabalham em conjunto com os outros gestores da organização para que os objectivos de comunicação e de negócio estejam alinhados e percorram o mesmo caminho.

Deste esforço em otimizar os relacionamentos com os públicos depende o êxito das organizações e permite a adaptação da organização ao ambiente envolvente; este é um dos contributos únicos

⁵ (544 – 496 A.C.) General chinês e teórico de estratégia militar.

que as RP podem dar às organizações. É necessário que as RP encontrem o equilíbrio entre os interesses da organização e os interesses do público no âmbito do meio em que se inserem. A distinção do que é prioritário e acessório, também é da responsabilidade das RP, o que permite passar das ideias à acção no relacionamento com os públicos. Assim, o objectivo da estratégia é a gestão das relações estabelecidas entre a organização e os públicos. Desta forma, é possível compreender: quando é que a estratégia é bem-sucedida e quando é que se consegue responder de forma eficaz e eficiente aos problemas/preocupações/necessidades dos públicos e se garante o cumprimento das metas e objectivos organizacionais e estes estejam alinhados com as expectativas e valores da organização, até da sociedade.

A tarefa das RP de gestão de relações é realizada para atingir efeitos a longo prazo e não a curto prazo. Este raciocínio permite que sejam seleccionadas as estratégias que melhor cumpram os objectivos e metas traçados e tragam maiores benefícios à organização, que se traduz em relações de confiança, satisfação e dedicação, e, claro, o êxito da organização.

Steyn (2002, p.1) assenta a sua teoria conceptualizando o caminho a seguir da estratégia à definição da estratégia de comunicação corporativa dizendo que esta é “o resultado do processo de pensamento estratégico constituído por decisões estratégicas relativamente à identificação e gestão de relacionamentos com públicos estratégicos”, tarefas estas do âmbito das RP.

A definição da estratégia de RP passa pelo desenvolvimento de elementos da organização tais como visão, missão, cultura, política e objectivos da organização e avaliação do ambiente externo. Estes elementos permitem que a organização determine a sua cultura organizacional (conjunto de valores partilhados pelos colaboradores de uma organização) e defina a sua identidade para que seja percebida uma imagem (por parte do público), alinhada com o que organização diz ser e por último, que expresse uma reputação⁶ autêntica da organização.

A capacidade em monitorizar o ambiente envolvente permite um ajuste por parte das RP às constantes mudanças sociais, económicas, tecnológicas e políticas que a sociedade sofre, e que se traduzem no contínuo alinhamento da organização com as expectativas, valores e normas do seu ambiente. Esta gestão atempada cria uma vantagem competitiva da organização na resolução de problemas e obtenção de soluções que se integrem nas expectativas do público.

A estratégia de RP direcciona a comunicação de uma organização alinhando-a com as expectativas e interesses de todos os públicos e grupos de interesse que a envolvam, claro, com a sociedade.

6 A reputação é uma avaliação, um julgamento sobre as características da organização que pode ser favorável ou desfavorável.

1.5. Processo de RP em quatro etapas

Aliar a teoria com a prática, por vezes, não é uma tarefa muito fácil. Contudo, o planeamento das campanhas de Relações Públicas é essencial para o êxito da organização. Tench (2006) refere algumas razões para a utilização do processo de planeamento na definição de campanhas de RP: o esforço no processo de planeamento (elimina prioridades desnecessárias ou menores); o planeamento melhora a eficácia (assegurando que os gestores estratégicos atinjam os objectivos propostos); o planeamento sustenta a perspectiva a longo prazo (exigindo que o gestor estratégico observe as necessidades futuras da organização solucionando-as através da gestão dos riscos); o planeamento requer proactividade (delinear a agenda significa proactividade); o planeamento harmoniza os conflitos (devem ser consideradas e incluídas as potenciais dificuldades e conflitos na fase do planeamento); o planeamento minimiza os incidentes (através da previsão de potenciais cenários), e por último, o planeamento demonstra valor (os gestores estratégicos conseguem demonstrar que atingiram os objectivos através do *budget* disponível para a campanha).

O processo de planeamento é tema de estudo de diversos autores que procuram conceptualizar o melhor formato de sequências básicas que permitem a gestão estratégica de uma organização e dos seus relacionamentos com os públicos.

Cutlip, Center & Broom (2006) apresentam quatro etapas⁷ interdependentes, essenciais para o sucesso do planeamento. Este é um processo de uma organização com a configuração de sistema aberto, de formato cíclico e contínuo de resolução de problemas em comunicação. Ao ter validade científica, valoriza o processo, mas também a profissão. O processo pretende responder a perguntas como: Qual é o problema? (Investigar uma questão); O que é que o plano pretende atingir? (Quais são os objectivos); Com quem é que se deve falar? (Com que públicos se deve estabelecer e desenvolver uma relação); O que deve ser dito? (Qual é o conteúdo ou a mensagem); Como deve a mensagem ser comunicada? (Que canais devem ser usados para a difusão da comunicação) e, ainda, Como se pode medir o sucesso? (Como avaliar o trabalho através dos objectivos) (Tench, 2006).

⁷ Ver Anexo 2 – Processo de RP em quatro etapas – Fig. 1.1.

Processo de 4 Etapas	AS ETAPAS DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E OS ELEMENTOS DO PROGRAMA
Definição do Problema/ Investigação	<ul style="list-style-type: none"> • O Problema, Preocupação ou Oportunidade “O que está a acontecer agora?” • Análise da Situação (Interna e Externa) “Que forças positivas e negativas estão a operar?” “Como e quem está envolvido/afectado?”
Planificação e programação	<ul style="list-style-type: none"> • Meta do programa: “Qual é a solução desejada?” • Públicos relevantes: “A quem deve o programa responder/atingir e afectar internamente e externamente?” • Objectivos: “O que deve ser alcançado por cada público para cumprir a meta do programa?”
Comunicação / Acção	<ul style="list-style-type: none"> • Ações Estratégicas: “Que mudanças devem ser feitas para que se alcancem os resultados estabelecidos nos objectivos?” • Estratégia de Comunicação: “Que conteúdo da mensagem deve ser comunicado para atingir os resultados estabelecidos nos objectivos?” “Qual o melhor canal de comunicação social para difundir a mensagem aos públicos?” • Plano de implementação: “Quem será o responsável pela implementação de cada acção e tática de comunicação?” “Qual é a sequência dos eventos e a calendarização?” “Qual é o orçamento do programa?”
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação: “Como serão medidos os resultados, metas e objectivos discriminados no programa?” • Feedback do programa e o seu ajustamento “Como é que os resultados da avaliação do programa, reportados à Administração, podem ser usados para fazer mudanças no programa?”

Tabela 1.2 – Processo de planeamento estratégico das Relações Públicas. Adaptado de Cutlip, Center & Broom (2006)

INVESTIGAÇÃO: o que está a acontecer?

Nesta fase é feita uma análise da situação, isto é, fazer um diagnóstico do que se passa e conhecer os factores internos e externos que afectam a organização. Para tal, recorre-se à utilização de metodologias de trabalho que podem ser formais ou informais.

Inicia-se com os métodos informais que se constituem na primeira fase da análise, para a compreensão da realidade através da utilização de instrumentos como: contactos pessoais, informadores – chave, os *media*, análise documental, *focus group*, *clipping*, estudos, pesquisa na internet e no Diário da República, entre outros. Após esta recolha de informação seguem-se os métodos informais exploratórios, de cariz científico, por exemplo, instrumentos de investigação como questionários e entrevistas, que permitem a quantificação e qualificação dos dados recolhidos.

De seguida é necessário definir o problema (redacção de uma frase clara e concisa), de um objectivo (descrever a situação que motiva a intervenção no problema) e responder a seis perguntas essenciais: O quê?, Quem?, Qual o motivo?, Quando?, Como? e Porquê?.

Esta primeira etapa ajuda os profissionais a fazer um diagnóstico da organização e “perceber onde estão”, monitorizar o antes e o depois, avaliar as mudanças a nível de comportamento e atitudes, definir um ponto de situação e um caminho (“saber onde se está e para onde se quer ir”), pretende uma recolha exaustiva de informação sobre o problema (descrição do conceito, situação e factos do problema), o que exige um longo investimento de tempo.

Esta investigação é fundamental, para que o profissional não se restrinja a uma visão pessoal do problema e assuma um papel transparente e imparcial no processo de investigação.

PLANIFICAÇÃO/PROGRAMAÇÃO: o que fazer?

A segunda etapa do plano é constituída por programas, i.e., um mapa definido com vários objectivos a alcançar através da definição da estratégia, de um caminho a percorrer para atingir determinado objectivo. É essencialmente o conjunto de tácticas (acção ou operacionalização da estratégia) que atribui racionalização ao trabalho. As metas são o estado final que se pretende atingir e implicam uma mudança, enquanto os objectivos são passos que se dão para chegar à meta, podem ser a curto ou longo prazo e tem intenção (motivação), prazo (tempo de concretização) e proporção (perspectiva).

Pode seguir a seguinte ordem de execução:

PLANO → PROGRAMA → META → OBJETIVOS → ESTRATÉGIA → TÁTICA

Primeiro define-se “onde quero chegar”, i.e., a meta ou objectivo geral que é solução para o problema. De seguida definem-se e categorizam-se os públicos (agrupar as pessoas envolvidas no problema) consoante os objectivos específicos de cada público de acordo com a intenção (por exemplo, envolver, esclarecer, motivar, informar, entre outros) e proporção (por exemplo: quantificar quantas pessoas se quer informar – informar 50% em 6 meses) que depois permite usar métricas de avaliação da estratégia. Posto isto, já se pode traçar a Estratégia, o posicionamento que se pretende através de táticas de comunicação (relacionadas com públicos, objectivos e necessidades) e eixos estratégicos (factores, características, orientações que permitem a operacionalização da Estratégia). Para colocar em prática a Estratégia traçada é necessário fazer uma calendarização, onde se estipulam as datas da realização das etapas do processo de Relações Públicas. E por último, mas não menos importante, a orçamentação dos custos da produção (despesas).

ACÇÃO/COMUNICAÇÃO: como fazer e o que dizer?

A terceira etapa - acção - refere-se às etapas que servem para mudar as políticas, procedimentos, produtos, serviços e comportamentos da organização com o intuito de servir melhor os interesses mútuos da mesma e do público. Através da comunicação é possível a interpretação, transmissão e a recepção de ideias ou informação, numa lógica de transacção, e implica três elementos essenciais: fonte (emissor), mensagem e receptor.

Permite a implementação dos planos e programas, ter atenção aos aspectos semânticos do conteúdo da mensagem e às barreiras podem existir na comunicação (tendo em conta os aspectos culturais, sociais e políticos). E ainda, a percepção selectiva, uma vez que os indivíduos recebem uma quantidade elevada de informação e naturalmente seleccionam o que querem reter. A comunicação e o seu conteúdo devem ainda respeitar os 7 c's: a credibilidade (coerência entre o que a organização diz e com o que na realidade faz, o que se vai reflectir na sua imagem e reputação), o contexto (meio envolvente), o conteúdo (adequado ao público, tendo em conta as suas especificidades), clareza (simplicidade na explicação do conteúdo), continuidade e consciência (relacionado com a credibilidade), e ainda, os canais (meio através do qual se transmite a mensagem e se estabelece a relação entre o público, conteúdo e organização).

AVALIAÇÃO: quais os resultados?

A última fase é a da recolha de informação sobre as mudanças que o plano causou e de que forma o mesmo contribuiu para a resolução do problema encontrado. Nem sempre os planos de comunicação realizam esta etapa, mas é importante para medir o contributo pessoal das RP para a organização.

Recorre ao uso de métricas de avaliação como o *output*, a nível quantitativo, permite verificar a eficácia da aplicação dos programas e da divulgação da comunicação (que elementos foram produzidos pelas RP: folhetos, brochuras, entre outros), *outcome*, resultado ao nível do comportamento e informação (quantidade de mensagens enviadas pela organização e o número de mensagens colocadas pelos *media* através de *clipping*, número de pessoas potencialmente expostas às mensagens e aquelas que tomaram atenção às mesmas) e *outtake*, quais os resultados obtidos com o plano, no que diz respeito à alteração de comportamentos, de conhecimento e predisposições do público no que diz respeito à meta alcançada, ou não (resultados obtidos pelo plano, por exemplo maior conhecimento sobre a organização). Esta etapa procede também à avaliação da eficácia da preparação do programa (ao nível qualitativo ajuda a perceber qual a informação que possa ter escapado na análise e faz-se uma revisão) e a respectiva implementação.

Posto isto, é possível apurar o que se fez correctamente e o que não se fez, que melhorias se podem implementar e que podem resultar num novo plano de comunicação. Uma avaliação completa e seguindo os passos acima descritos mede o impacto nos públicos, na organização e nos respectivos ambientes sociais e culturais, o que permite ainda atingir o êxito da organização.

“Na sua forma mais avançada, Relações Públicas é uma parte cientificamente gerida no processo de resolução de problemas e mudanças da organização. Os profissionais deste tipo de teoria aliam a teoria e as melhores evidências disponíveis num processo de resolução de problemas em quatro etapas” (Cutlip, Center & Broom, 2006, p.282). O processo caracteriza-se por ser sistemático e cíclico, pois todas as etapas estão continuamente interligadas, sendo que, em qualquer altura, podem-se fazer alterações ou retomar o plano consoante as necessidades. Permite uma adaptação constante durante a implementação do processo.

A gestão da comunicação em organizações culturais é fundamental para promover o espólio e auscultar o feedback do público. A monitorização e avaliação são as fases da estratégia de comunicação que permitem acompanhar a implementação da estratégia e adaptar e ajustar a mesma, caso seja necessário.

Capítulo 2

As Organizações Culturais e a Gestão Estratégica das Relações Públicas

“A formação e o desenvolvimento do campo cultural (...) dependem da capacidade de organização colectiva da própria população (...). No entanto, nenhum processo de organização colectiva dispensa a constituição de papéis sociais específicos (director artístico, curador, gestor de actividades culturais, artistas, críticos de arte)”.

(Centeno, 2012, p.77)

A transversalidade e a adaptabilidade do trabalho desenvolvido no âmbito das Relações Públicas têm impulsionado a actividade e demonstrado o seu papel vital nas organizações. As características flexíveis da actividade têm permitido o seu envolvimento transversal em todas as áreas da sociedade e o campo cultural não é excepção.

Para compreender as organizações culturais, temos de as contextualizar no campo cultural, noção adaptada de campo social de Pierre Bourdieu. O campo cultural compreende as organizações culturais, as políticas culturais e os públicos. Estes três elementos são importantes eixos que se interligam e interagem de acordo com diferentes dinâmicas. As políticas culturais definem e promovem uma linha orientadora de acção cultural que serve de base de sustentação e, através da qual, se regem as organizações culturais que, por sua vez, se estruturam em torno dos públicos.

Também será abordado o conceito de rede como sistemas abertos policentrados em que “a constituição de redes de equipamentos e serviços culturais fundamentais, que abranjam progressivamente todo o território nacional, é uma estratégia principal da política cultural” (Silva, 2004a, p. 241). Esta noção permite compreender a medida, no âmbito das políticas culturais, de criar redes entre as organizações culturais, pois as organizações não existem em vácuo, têm uma envolvente.

A partir dos anos 80, com as mudanças sociais, políticas e económicas evidencia-se um choque entre as políticas culturais tradicionais e a crescente globalização e as novas tecnologias, o que levou ao despontar de novas dinâmicas culturais. A importância da economia como factor preponderante na democracia surge como uma nova perspectiva de legitimação da acção cultural pública, iniciada em França. A política cultural passa também a local, pois o Estado delega a centralidade da definição das políticas culturais. Assim, surge a necessidade de chegar a outros

agentes culturais através do incentivo a capitais privados e patrocínios. Esta nova política baseia-se na descentralização, deslocando o poder nacional para o local. Os governos locais deixam de ser meros mediadores da política e passam a ser agentes decisores com funções activas de promoção e desenvolvimento local (Urfalino, 1996).

2.1.A noção de campo social de Pierre Bourdieu e o campo cultural

“A teoria dos campos sociais defende que a organização das sociedades desenvolvidas é sustentada pela progressiva individualização e autonomização de diferentes campos sociais”

(Centeno, 2012, p. 93).

A formação dos campos sociais tem na sua origem a separação entre as esferas do político e do religioso (que, desde as civilizações mais antigas, se unem para interpretar o mundo) e, é a partir dessa separação que emerge a Modernidade. Sendo que a linguagem e a comunicação assumem um papel fundamental na interpretação e individualização dos campos sociais.

Cria-se uma nova dinâmica reguladora de relações sociais e de padrões e normas dos próprios campos, que possibilitam a ligação entre o sistema social e o meio e, conseqüentemente, permitem o funcionamento da sociedade.

Pierre Bourdieu, sociólogo francês do século XX, desenvolveu a noção de campo social para dar conta de um espaço social no qual interagem vários agentes que estabelecem entre si relações de força e legitimam as suas representações. Os valores, padrões e normas ditam o que é aceite ou não nas relações entre os agentes.

No espaço social do campo, o *habitus*, constituído pelo poder simbólico, impõe significações e legitima as que são aceites. O campo rege-se por uma ordem normativa que regula as relações entre os agentes sociais e, claro, os valores, normas e papéis sociais.

Bourdieu (1996) citado por Silva (2004b) considera que “a formação do campo cultural, logo no século XIX, fez-se como (...) proclamação da autonomia da arte e dos artistas e da pluralidade das regras” (Silva, 2004b, p.16). O campo cultural, tal como os outros, baseia-se num modelo próprio de interdependências entre os seus agentes, que definem as normas através das quais desenvolvem a sua interacção. E é a singularidade da sociabilidade do campo cultural, o que o distingue dos restantes campos, como o económico ou o político. O campo cultural usufrui de autonomia em relação aos outros e, quando isso não acontece é posta em causa a sua racionalidade e a sua capacidade de autonomia e individualização, por exemplo, quando um factor externo (interesses económicos ou políticos) interfere com a própria lógica de funcionamento do campo cultural.

“A formação e o desenvolvimento do campo cultural (...) dependem da capacidade de organização colectiva da própria população (como o demonstram a existência de um Ministério da Cultura e respectivos organismos). No entanto, nenhum processo de organização colectiva dispensa a constituição de papéis sociais específicos (director artístico, curador, gestor de actividades culturais, artistas, críticos de arte), precisamente porque é através desses papéis que se desenvolvem importantes trocas entre o sistema social e o sistema de personalidade: os papéis contribuem para a integração individual e cumprem uma função adaptativa essencial” (Centeno, 2012, p.95).

Também Silva (2004b) define o campo cultural como “sistema de relações entre lugares, recursos e sujeitos, dotado de autonomia estrutural” (Silva, 2004b, p.11). No campo cultural, os agentes que estabelecem e legitimam as relações de força, desempenham papéis individuais estabelecidos, que cumprem e integram a própria lógica de funcionamento do campo.

O desenvolvimento do campo cultural passa sobretudo pelas relações de força e interacção entre os elementos e aqui destaca-se a autonomia do campo que permite o funcionamento e desempenho de cada um dos elementos. Os papéis sociais específicos mencionados por Centeno (2012) são alguns dos exemplos de elementos existentes no campo cultural, como o director artístico, curador, gestor de actividades culturais e artistas. Cada um deles exerce força sobre os restantes segundo as suas particularidades e necessidades. Neste sentido é no seu todo que é possível ao campo cultural autonomizar-se e funcionar em conformidade com uma lógica própria. Cada um destes papéis possibilita a criação e integração dos elementos nas diferentes organizações culturais.

2.2.A tríade cultural: organizações culturais, políticas culturais e públicos

Ao abordar a noção de campo cultural é indissociável referir também três eixos importantes: as organizações culturais, as políticas culturais e os públicos (ver Figura 2.1).

Esta relação dos três elementos culmina nas organizações culturais, uma vez que a organização rege-se por políticas culturais que têm como objectivo promover a relação com os públicos. Seguir uma linha contínua de políticas que coincidam com os interesses e promovam o gosto do público é cada vez mais uma preocupação das organizações. Muitas idealizam a sua política neste sentido, descurando a sua função educativa, dinamizadora e fomentadora de debate e participação dos cidadãos.



Figura 2.1 – Noção de campo cultural adaptada da noção de campo de Bourdieu (1989)

Esta tríade cultural permite definir o campo cultural e compreender de que forma as diferentes dinâmicas circunscrevem e sustentam as relações. As organizações culturais são aqui perspectivadas na lógica do funcionamento em rede, tal como é entendido por Manuel Castells, “a rede é um conjunto de nós interligados” (Castells, 1996, p. 606). As redes⁸ desenvolvem variadas relações entre os seus agentes; nelas são fulcrais a comunicação e a troca.

As políticas culturais, também elemento da tríade cultural, são entendidas como “processos sociais institucionais, ou seja, práticas de intervenção que vêm agregar e dar sentido a um conjunto necessariamente heteróclito de actos, discursos, despesas e práticas administrativas” (Dubois, 1999, p. 7 cit. por Albuquerque, 2011, 91).

A génese das políticas culturais assenta na experiência francesa, pioneira na implementação de políticas culturais através da criação do Ministério da Cultura em 1959, que permitiu a uniformização do acesso à cultura pelos cidadãos por meio de uma política de democratização cultural. A cultura de elite seria acessível a todos os cidadãos de forma igualitária, sem que a sua condição social fosse factor de exclusão. Ao longo da evolução das políticas culturais francesas, o ministério reformulou as mesmas, direccionando-as para uma lógica de legitimação económica da acção cultural. A economia surge como factor dominante na nova política cultural.

Para uniformizar as tendências culturais, em 1998, é criado o *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe* pelo Conselho da Europa. O principal intuito passava por estabelecer uma parceria entre os governos europeus, assente numa rede de ligação entre os especialistas líderes em política cultural na Europa. Este organismo definiu as prioridades das políticas culturais: o suporte às actividades criativas, a internacionalização, o património e herança cultural, a descentralização, o mercado assistido, os *mass media*, a sociedade da informação/novas tecnologias, as parcerias público/privado, a diversidade cultural/multiculturalismo, a educação artística, a participação/democratização cultural, a promoção da leitura e o apoio aos profissionais da cultura. Estas prioridades derivam da globalização e do avanço das novas tecnologias que têm permitido a ligação entre os diferentes países e, conseqüentemente, entre diferentes pessoas com diferentes culturas e tradições. Agrupar um conjunto de medidas que promovam o multiculturalismo e a diversidade cultural é fulcral para que a regularização e internacionalização da cultura possa chegar a todos os cidadãos de forma igualitária e irmãmente distribuída e acessível para visitantes, público, artistas, directores artísticos, entre outros.

Em Portugal, o desenvolvimento das políticas culturais culminou, num primeiro momento, na criação do Ministério da Cultura em 1995, que “tem tido como referência fundamental o modelo-

⁸ Conceito desenvolvido no ponto 2.3.

continental (...) a experiência francesa” (Silva, 2004b p.12). O mesmo autor defende ainda que o momento fundador das políticas culturais poderá estar situado em 1978, quando a Secretária de Estado da Cultura, Teresa Gouveia, lança a Rede Nacional de Bibliotecas Públicas. Actualmente, na sequência da extinção do Ministério da Cultura, nota-se uma subvalorizada da cultura reflectida nos sucessivos cortes orçamentais impostos às organizações culturais e devidas às “orientações das políticas culturais em matéria cultural que dependem fortemente das tradições históricas e nacionais dos Estados” (Silva, 2004b, p.11). Sendo assim, as políticas culturais têm sido condicionadas pelas políticas mais à direita ou mais à esquerda de acordo com as orientações dos governos do momento. Surge como necessária a aplicação de políticas que respeitem a pluralidade criativa e a crença pós-iluminista na razão civilizadora e, claro a aposta nas responsabilidades e capacidades do Estado na estruturação da vida cultural. O Estado tem como principais responsabilidades a criação e manutenção de equipamentos, garantir a procura pública, o estímulo financeiro à criação e a educação dos gostos. Apesar desta realidade, segundo Silva (2004b), é possível identificar que o poder político, seja ele de direita ou de esquerda, tem como objectivos comuns para as políticas culturais a “democratização da cultura, de que a acessibilidade dos bens e oportunidades culturais e a generalização de consumos culturais ‘esclarecidos’ constituem cara e coroa; o compromisso estatal em torno da garantia de um serviço público de cultura e de condições materiais e institucionais para a criação artística independente; a hipervalorização da educação ou formação dos ‘públicos’, como via real para a qualificação do tecido e da prática cultura” (Silva, 2004b, p.16).

Na mesma linha de pensamento, surge José Madureira Pinto que enumera três princípios estratégicos das políticas culturais: Criar ou salvaguardar infraestruturas básicas e promover estímulos duráveis à criação e criatividade culturais; Propiciar a segmentos populacionais vastos, sobretudo das camadas populares, o contacto com as formas culturais mais exigentes em termos dos instrumentos estético-cognitivos necessários à sua descodificação e fruição (alargamento de públicos), procurando que a recepção da obra se prolongue em aproximação empática ao acto criador (participação) e que esta última provoque a prazo uma intervenção autónoma e auto-enriquecedora ao nível da criação (democratização da esfera da produção cultural); e, Procurar, através da participação dos cidadãos, que o tempo de não-trabalho e as actividades de lazer contribuam, no seu conjunto, não só para contrariar as tendências de evasão e demissão cívicas, como ainda para permitir a sobrevivência e/ou afirmação das culturas dominadas (populares ou marginalizadas) e emergentes (Pinto, 1994, cit. por Silva, 2007, p. 18).

Segundo Augusto Santos Silva (Cit. Costa, 1997), as políticas culturais são analisadas a partir da dicotomia estado e sociedade civil, e em torno de quatro pólos de políticas públicas: as políticas de património; as políticas de formação educativa de públicos; as políticas de sustentação da

oferta cultural e as políticas de uso económico, social e político da cultura. O autor refere ainda a pluralidade de agentes culturais, consoante o seu nível de actuação e organização (relativamente ao estado) e os agentes culturais da sociedade civil, como empresas promotoras de eventos culturais, empresas produtoras de actividades culturais, fundações, entre outros.

2.3.As Organizações culturais e o conceito de rede

“A constituição de redes de equipamentos e serviços culturais fundamentais, que abranjam progressivamente todo o território nacional, é uma estratégia principal da política cultural”
(Silva, 2004a p. 241).

O funcionamento das organizações culturais é, aqui, perspectivado enquanto rede, isto é, “a rede é um conjunto de nós interligados” (Castells, 1996, p. 606). Estas redes desenvolvem diversas relações entre os seus agentes, nas quais, “a comunicação e a troca, são, pois, os actos fundadores” (Silva, 2004a p. 249).

Para o mesmo autor a “Rede” identifica uma forma de estruturação de sistemas”, i.e., o desenvolvimento da rede depende da agregação de elementos, uma vez que funcionam como sistemas abertos policentrados. Entre si, estabelecem elos de ligação que se baseiam em relações de reciprocidade e que permitem o crescimento e a progressão da própria rede. As “redes são estruturas de relação, que se alimentam e enriquecem da densidade e diversidade das relações entre os elementos” (Silva, 2004a p. 249), permitem a existência de uma rede de informação através da comunicação e divulgação pelos meios, facilitando o contacto entre os nós de ligação.

“A rede é ou pretende ser uma organização horizontal, cobrindo com uma cerzidura de relações um dado meio” (Silva, 2004a, p.250). As redes podem articular entidades de diferentes configurações como equipamentos (podem ser bibliotecas, arquivos ou museus), serviços (como orquestras ou artes de espectáculo), eventos (como espectáculos, exposições ou projectos) e ainda sequências programadas de actividades (como capitais nacionais de cultura). No desempenho das funções, as redes culturais são instrumentos de ordenamento (organização interna), de qualificação (assegurar o funcionamento da infraestrutura), de coesão (igualdade de oportunidades), de concertação e parceria (estado, administração local e sociedade civil), são ambientes de cooperação “se activar a dimensão de ‘circulação’: formação, informação, divulgação, disponibilização de meios, oportunidades e contextos de aprendizagem e contacto, facilitação de trocas, eis os elementos fundadores da estrutura reticular” (Silva, 2004a, p.250), plataformas de difusão e contextos de formação de públicos.

A constituição de redes de equipamentos e serviços culturais é considerada a principal estratégia nacional da política cultural (Silva, 2004a). O Estado surge como um dos parceiros que muito

contribui na execução das actividades das redes, mas cabe à autarquia a gestão do equipamento. Com a diminuição do apoio estatal, através dos sucessivos cortes na cultura, tem sido o mecenato a intervir favoravelmente na manutenção dos equipamentos. As redes de equipamentos abrangem entidades de diferentes configurações, como são exemplo a Rede Nacional de Teatros e Cineteatros, a Rede de Leitura Pública ou a Rede Portuguesa de Museus (RPM).

Na presente investigação importa salientar que é no âmbito da Rede Portuguesa de Museus que o objecto de estudo vai ser enquadrado. A RPM define-se como “um sistema organizado de museus, baseado na adesão voluntária, configurando de forma progressiva e que visa a descentralização, a mediação, a qualificação e a cooperação entre museus”⁹.

A RPM assenta em 3 eixos: informação, formação de recursos e qualificação, através de programas de apoio da formação do pessoal e dos espaços. A estrutura da RPM constitui-se no quadro internacional através do *International Council of Museums (ICOM*¹⁰) que define museu como:

*“Uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite.”*¹¹

Para fazerem parte da rede, os museus têm de cumprir o seu regulamento e estatuto próprios definidos na Lei-quadro dos Museus Portugueses de 2004, sendo um “instrumento essencial na execução da política museológica nacional e na qualificação dos museus portugueses”¹². O programa da Rede Portuguesa de Museus, assim como, em outras redes nacionais, estabelece parcerias entre a administração central e a local, que visam a qualificação de espaços, diversificação de serviços para o público e a formação profissional de técnicos (Silva, 2004a).

9 Definição de RPM (s.d) Disponível em [<http://www.patrimoniocultural.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa>]

10 Comité Internacional de Museus é a maior organização internacional de museus e profissionais de museus dedicada à preservação e divulgação do património natural e cultural mundial, do presente e do futuro, tangível e intangível. Criado em 1946, o ICOM é uma organização não-governamental (ONG) que mantém relações formais com a UNESCO e tem estatuto consultivo no Conselho Económico e Social das Nações Unidas. Sendo uma organização sem fins lucrativos, o ICOM é sobretudo financiado pelas quotas pagas anualmente pelos seus membros. É igualmente apoiado por vários organismos governamentais e outros. Uma parte significativa do programa da UNESCO para os museus é implementada pelo ICOM. Definição do ICOM (s.d.) Disponível em [<http://www.icom-portugal.org/pagina,123,152.aspx>]

11 Definição de Museu (s.d.) Disponível em http://www.icom-portugal.org/documentos_def,129,161,lista.aspx

12 *idem*

Neste sentido é possível considerar o próprio museu como uma rede na qual interagem o equipamento e todos os agentes do seu meio envolvente que possibilitam o funcionamento do mesmo, nomeadamente os seus públicos¹³.

2.4.A gestão estratégica das RP nas Organizações Culturais

“Quando as organizações reconhecem as relações públicas como uma função estratégica, quando a estratégia de relações públicas é incorporada na própria estratégia da organização e quando as relações públicas são tomadas em consideração na definição da mesma sem que o seu papel seja questionado, podemos afirmar, então, que não só as relações públicas estão institucionalizadas nas organizações como disciplina, mas sobretudo como função estratégica. A estratégia de relações públicas e a estratégia da organização passam, assim, a ser uma e única.” (Rodrigues & Eiró-Gomes, 2009, p.459)

A natureza multifacetada das Relações Públicas permite que estas desempenhem diferentes papéis de representação dos interesses das organizações e, o campo cultural não é excepção. As RP contribuem para a construção da identidade da organização através da protecção da imagem e reputação da mesma, ao permitirem uma correta adaptação ao meio envolvente. Esta representação dos interesses das organizações culturais nos seus meios envolventes permite implementar uma estratégia de comunicação que melhor se adequa à estratégia organizacional.

Enquanto função estratégica, as Relações Públicas alinham os seus objectivos com os objectivos e metas das organizações, i.e., com a gestão organizacional global para, assim, criarem em conjunto uma estratégia organizacional única, tal como referem os autores Rodrigues e Eiró-Gomes (2009). Na sua génese¹⁴, as RP eram vistas como elo de ligação entre a organização e os públicos, sendo que actualmente já são consideradas como um elemento estratégico, tal como as define a Associação Americana de Relações Públicas – “são um processo de comunicação estratégica que constrói relacionamentos mutuamente benéficos entre organizações e os seus públicos” (PRSA, 2012). Para tal, recorre-se a uma monitorização e análise da estratégia implementada que possibilita o estudo da envolvente organizacional, o estudo de públicos e consequentemente a escolha da melhor estratégia que serve os interesses da organização.

Tal como Habib¹⁵ refere, as Relações Públicas são o “acelerador da estratégia” pois englobam a execução da estratégia em todas as suas etapas, desde a investigação, à monitorização, passando

13 Ver a noção de públicos no capítulo 3.

14 Ver o capítulo 2.

15 Aulas de Gestão e Mapeamento de Stakeholders, Habib, Nadim – Escola Superior de Comunicação Social IPL

pelo planeamento, pela gestão das relações, pela gestão das expectativas ou pela administração de orçamentos, que deveriam ser directamente reportados e relatados à gestão de topo.

As Relações Públicas possuem um vasto conhecimento e *know-how* que possibilitam o alinhamento entre os interesses da organização e os do público, nomeadamente na identificação e mapeamento dos públicos de qualquer organização cultural. Apesar de ser uma actividade que ainda suscita algumas discussões em torno da sua definição e tarefas, as grandes organizações têm vindo a dar destaque e a reconhecer o verdadeiro valor das RP.

A maioria das organizações culturais, nomeadamente os museus, foca o seu trabalho na promoção e divulgação do seu espólio, descurando o seu papel educacional, assim como a identificação dos públicos que afectam ou pelos quais são afectados.

Numa sociedade em que cada vez mais a troca de informação acontece de imediato, uma vez que a evolução tecnológica ocorre a cada segundo, as RP acompanham este avanço através da adaptação das suas capacidades e competências, transpondo-as para os novos suportes de comunicação e ajudando as organizações a acompanharem estas mudanças. O mesmo acontece com as organizações culturais que têm de se adaptar aos novos suportes de comunicação que os públicos usam, seja através das redes sociais ou *websites*, *blogs*, entre outros. Hoje em dia, toda e qualquer experiência é partilhada em tempo real; por esta razão, é necessário marcar presença *online* e alinhar a estratégia *offline* com a online.

As Relações Públicas, através da sua capacidade de monitorizar a envolvente, adquirem um conhecimento aprofundado sobre quem são os públicos actuais da organização. Conhecem as suas necessidades, interesses e preocupações. Identificam as mensagens e acções que melhor se adequam ao perfil do público e escolhem os canais de comunicação de eleição dos públicos para com eles comunicar. Por exemplo, identificam os públicos que desempenham diferentes papéis sociais, o que se traduz em diferentes perfis de públicos. Ao falar a mesma linguagem, atendendo às especificidades dos públicos, as Relações Públicas criam e mantêm relações a longo prazo que sejam mutuamente benéficas, tanto aos públicos, como às organizações culturais.

Capítulo 3

Os Públicos e a Gestão Estratégica das Relações Públicas

Públicos serão agrupamento de pessoas com interesses e vontades variadas, com preocupações acerca da sua envolvente e com a capacidade de definir a sua própria agenda de assuntos, independentemente de uma qualquer organização e do desejo de resolver um qualquer problema com ela relacionado.

Eiró-Gomes, Mafalda e Duarte, João (2005, p.459)

Um dos aspectos que diferencia uma estratégia de Relações Públicas é precisamente o planeamento estratégico de programas e acções, que melhor se adequem aos objectivos e metas definidos pela organização. Para tal, é necessário analisar o meio envolvente, no qual se insere a organização e perceber que factores influenciam e são influenciados pela organização. Um destes elementos de análise são os públicos, para os quais e pelos quais a organização se dedica. O trabalho das RP é precisamente identificar e depois construir e manter relações com os públicos da organização. Conhecer os seus interesses, gostos e necessidades. Para tal é necessário realizar um trabalho a fundo de investigação e planeamento.

Os públicos são o principal motivo do trabalho das Relações Públicas e manter uma relação de mútuo benefício com as organizações é fundamental para o sucesso das RP mas sobretudo para o sucesso da organização.

Desde o século XVII que o conceito de público é discutido entre filósofos, sociólogos, pensadores, académicos e investigadores. Distinto de Massa e Multidão, as RP olham para os públicos como uma colectividade social, sendo necessário a sua identificação e mapeamento para comunicar com os mesmos. Para tal, é indispensável a realização de estudos de públicos para conhecer as suas características, gostos e interesses e, assim, compreender de que forma influenciam e são influenciados pela organização.

No campo cultural, a disciplina da Sociologia da Cultura tem-se preocupado em estudar o perfil sociodemográfico e as práticas culturais dos públicos da cultura. No entanto, estas investigações são de cariz informativo e pouco contribuem para a definição de uma estratégia de comunicação de uma organização cultural, que abrange um mapeamento dos públicos. É precisamente aqui que as RP podem dar um grande contributo. Através de um modelo de comunicação simétrico é possível estabelecer uma relação de mútuo benefício e perceber os pontos de vista, tanto das

organizações como dos públicos. Desta forma é possível estabelecer uma relação “win-win” das organizações culturais com os públicos.

3.1. Multidão, Massa e Público

Desde os séculos XVII e XVIII que pensadores e filósofos se debruçam sobre a definição do conceito de público, enquanto colectividade social. O conceito emerge dos ideais iluministas democráticos e para defini-lo é necessário compará-lo e diferenciá-lo de conceitos utilizados como sinónimos, Multidão e Massa, ligados a modelos de sociedade distintos. As multidões como forma de agregação associada às sociedades tradicionais e as massas como formas de agrupamento humano associadas ao progresso das sociedades modernas.

O conceito de multidão tem origem na psicologia das multidões e, segundo Gustave Le Bon (1895), caracteriza-se pelo anonimato dos seus membros, gerado por uma falta de responsabilidade pessoal. A própria individualidade anula-se em prol do grupo, pois os comportamentos assumidos em grupo não seriam assumidos individualmente.

Por outro lado, “Mills defende que na massa existem muitos mais receptores que emissores de opinião, e que os receptores se baseiam nos *media* para recolher impressões” (cit. Eiró-Gomes e Duarte, João, 2005, p.453). As massas caracterizam-se pelo seu isolamento interpessoal, pois, não desenvolvem interacção ou comunicação entre si. No entanto, aquilo que une as massas é um foco de atenção ou interesse comum. E, é por este motivo que se caracterizam por ser um aglomerado muito heterogéneo (Blumer cit. Grunig e Hunt, 1984, p.143).

Blumer (cit. Grunig e Hunt, 1984, p.143) refere ainda que os membros do público têm algo em comum pois são afectados pelo mesmo problema ou questão. Para o mesmo autor, público é um grupo de indivíduos que são confrontados com uma questão, dividem-se quanto às suas ideias sobre como lidar com a questão ou problema, e envolvem-se na discussão da questão ou problema.

Deste modo, pode-se diferenciar públicos de massa e multidão a partir do momento que os membros do grupo de públicos ganham consciência de pertença ao grupo, assim como dos problemas ou questões que os afectam. Sendo que passam para o estado de activos quando se apercebem dos mesmos (Grunig e Hunt, 1984). Também o facto de os públicos se agregarem de forma consistente e contínua permite diferenciar os públicos das outras formas de associação humana.

3.2. Públicos em Relações Públicas

Ao reflectir sobre o termo públicos importa relembrar que o próprio conceito é parte integrante da noção de Relações Públicas e de todas as noções de RP que fazem menção a este conceito. O próprio trabalho das RP incide sobre a gestão das relações entre a organização e os públicos, portanto, é evidente que os públicos são indissociáveis do processo de planeamento de uma estratégia de comunicação de qualquer organização, mais concretamente, na fase de identificação e mapeamento de públicos, pois é a partir desta fase que se definem as mensagens da estratégia.

No entanto, o conceito de públicos não deve ser visto como universal, mas antes como específico, uma vez que, “os públicos têm sempre um problema em comum” (Grunig e Hunt, 1984, p.138). Os públicos apresentam características diferentes e é esta diversidade que permite que se pronuncie públicos, e não apenas público como se de um todo homogéneo se tratasse.

Para Grunig e Hunt (1984), os públicos são *stakeholders* numa primeira fase que depois de serem afectados por certos problemas ou assuntos podem passar ao estado de públicos activos e, assim, ser influenciados ou influenciar a organização. Deste modo, torna-se importante conhecer todos os públicos, aqueles que directa ou indirectamente podem influenciar a organização e comunicar com eles. A comunicação entre os dois elementos, organização e públicos, deve basear-se em princípios de compreensão mútua, para que exista um relacionamento estável entre a organização e os públicos.

John Dewey considera os públicos como “uma unidade social constituída pelos públicos afectados pela organização que reconhecem um problema comum para o qual procuram soluções comuns” (citado por Cutlip *et al*, 1995, p.209). Grunig acrescentou a esta definição a sua Teoria Situacional de Públicos, na qual define que os públicos latentes (públicos que não possuem qualquer interesse pela organização) passam para públicos activos através do reconhecimento do problema, do seu constrangimento e envolvimento (1984, pp 138-139). A teoria de Grunig é considerada a teoria dominante no que se refere às definições de públicos, no entanto, existem também outras teorias que Vasquez e Maureen (2001) destacam: a Perspectiva de Massa, a Perspectiva de Construção de Agenda e a Perspectiva do Homo Narrans.

Observando a multiplicidade de conceitos e noções sobre públicos considera-se nesta investigação a noção de públicos de Eiró-Gomes e Duarte (2005) como a mais completa e precisa: “públicos serão agrupamentos de pessoas com interesses e vontades variadas, com preocupações acerca da sua envolvente e com a capacidade de definir a sua própria agenda de assuntos, independentemente de uma qualquer organização e do desejo de resolver um qualquer problema com ela relacionado” (p.459).

3.2.1. Perspectiva de Massa

A perspectiva de Massa tem origem nas noções clássicas de democracia, que consideram o público um conjunto de cidadãos com o dever cívico de participação em todos os assuntos da vida colectiva. Os cidadãos constituintes do público referido devem partilhar uma postura cívica que lhes permite desenvolver uma capacidade de produção de julgamentos informados. Para os autores, o público é “um estado de consciência permanente e personificado que é motivado para a acção através de uma preocupação com todos os assuntos cívicos” (Vasquez e Maureen, 2001, p.142). O público é responsável por identificar questões cívicas através da recolha de informação em debates e eventos e articular essas informações com as oficiais, nomeadamente governamentais.

3.2.2. Teoria Situacional dos Públicos

James Grunig desenvolveu a Teoria Situacional de Públicos para explicar como e quando as pessoas comunicam e como é que comunicação é mais eficaz. A teoria dispõe um leque de variáveis para as Relações Públicas, que permitem investigar, identificar e classificar os públicos de qualquer organização (Grunig e Hunt, 1984).

O próprio comportamento comunicacional dos públicos pode ser percebido através da medição da percepção dos públicos face a certas situações que envolvem a organização e pelas quais se sentem afectados. Para tal, Grunig introduziu três variáveis que permitem medir a percepção dos públicos face aos problemas ou questões, assim como, definir se são activos ou passivos/latentes. Apenas quando existe o reconhecimento da existência de questões ou problemas e de constrangimentos na relação com a organização, o stakeholder altera o seu nível de envolvimento e passa ao estado de público activo.

As variáveis correspondem a três níveis: ao nível de reconhecimento de uma questão ou problema, ou seja, o que uma organização faz tem consequências, torna-se um problema e afecta directamente um ou vários públicos; ao nível de constrangimento face a uma questão ou problema, ou seja, o que uma organização faz não impede ou constrange alguns públicos de agir activamente no sentido de contestar os termos da questão e/ou de solucionar o problema; e por último, o nível de envolvimento numa questão ou problema, isto é, o que uma organização faz implica um ou vários públicos, quer no interior da própria organização quer na comunidade.

A actividade ou passividade dos públicos resulta das respostas dadas nos níveis sobre o que sentem, pensam e agem os públicos face a uma questão ou problema. Os autores defendem uma tipologia de públicos, separando-os em activos, apáticos, activos num único assunto ou activos em assuntos mediáticos (Grunig e Hunt, 1984).

Prever quais são os públicos que se podem tornar activos possibilita atingir um relacionamento mais eficaz com esses públicos, sendo que a organização tem que se conseguir adaptar às expectativas dos diferentes *stakeholders*.

3.2.3. Perspectiva da Construção da Agenda

Esta perspectiva, de Cobb e Elder (1983) tem como base uma teoria democrática de participação política e envolvimento político do público. A teoria da construção da agenda explica a participação do público através de uma verificação da forma como as questões integram a agenda. Desta forma, a característica essencial dos públicos é a sua implicação em assuntos da vida política. Quanto ao estudo do funcionamento dos públicos seria cingido ao estudo das estratégias que os públicos empregam para introduzir os seus assuntos na agenda e, claro, proporcionar o acesso aos assuntos a públicos mais abrangentes.

Para os autores, a definição de agenda consiste num “conjunto geral de áreas problemáticas e assuntos que são salientes para uma comunidade política e que são comumente percebidos como matérias legítimas de preocupação governamental” (cit. Vasquez e Maureen, 2001, p. 144). Também é referenciada a distinção entre agenda pública e agenda formal. Consideram que a primeira consiste em questões que são objecto de atenção, que exige uma acção e consideração adequadas, por parte de uma sociedade num dado momento. Por outro lado, a agenda formal é entendida como o conjunto de assuntos que são sujeitos a consideração prévia por parte de uma determinada instituição governamental.

Na fase da segmentação, Cobb e Elder (cit. Vasquez e Maureen, 2001, p. 145) identificaram a existência de públicos com distintos tipos de participação nos conflitos políticos, os públicos específicos (com dois tipos de grupo) e os públicos massivos (com dois tipos de grupo). Os públicos específicos podem ser os grupos de identificação que se revêm, participam e concordam com os interesses de um grupo específico e, grupos de atenção, que participam por resposta a um assunto de interesse e não por se preocuparem com um determinado grupo. Quanto aos públicos massivos, estes dividem-se em grupos atentos e público geral. O primeiro caracteriza-se por pessoas informadas e interessadas que actuam como líderes de opinião. O segundo público massivo consiste em pessoas com menor actividade e informação sobre os assuntos.

3.2.4. Perspectiva de Homo Narrans

Vasquez (1993) desenvolve a perspectiva de *Homo Narrans* na qual combina duas teorias distintas, a Teoria Situacional dos Públicos e a Teoria da Convergência Simbólica. Para este autor, o público consiste num conjunto de indivíduos que desenvolvem uma consciência de grupo em

torno de uma situação dita problemática e agem para a resolver. Esta teoria evidencia a natureza dinâmica e comunicativa do público, sendo a comunicação a base do processo de concepção, desenvolvimento e sustentação de uma consciência de grupo sobre uma situação problemática. Segundo Vasquez e Maureen (2001), os indivíduos criam a realidade simbólica através da sua evolução que permite a construção de uma visão partilhada de um assunto e a partir daí ordenam simbolicamente o mundo que os rodeia.

Quanto à segmentação dos públicos, a teoria do *Homo Narrans* recorre a uma segmentação em três classes. A primeira é a da persona correcta, que consiste na preocupação dos públicos em agir de forma correcta sem que se sobreponham interesses pessoais, emocionais ou financeiros. A segunda é a persona social, que se caracteriza pelos públicos vocacionados para relacionamentos interpessoais de confiança e amizade. E, por último, a classe da persona pragmatista, que se constitui pelos públicos que enfatizam a eficiência e o carácter prático das coisas.

Ressalva-se importante lembrar que os públicos têm a função de criar espaços de partilha de significados e de construção de identidades comuns para fazer face a problemas. O público é visto como uma comunidade retórica que emerge da interacção comunicativa da consciência do grupo que é desenvolvido em torno de uma situação problemática. O autor conclui dizendo que “para o paradigma do *Homo Narrans*, as Relações Públicas são a troca de mensagens em formato de histórias entre a organização e os seus públicos” (Vasquez, 1993, p 210).

Segue dois quadros síntese que permitem esquematizar as teorias mencionadas.

Teoria	Massa	Situacional	Construção da Agenda	Homo Narrans
Origem	“Demo-centric”: filosofia e teoria democrática	“Socio- /psychocentric”: Preocupação sociopsicológica sobre o comportamento das massas	“Agenda-centric”: participação actual em assuntos políticos	“Rheto-centric”: Teoria retórica e de comunicação
Definição de público	Conjunto único de indivíduos agregados	Único conjunto de indivíduos emergentes em resposta a um problema	Participação em grupo para receber a atenção e acção dos agentes decisores	Grupo consciente que se desenvolve em torno de uma situação problemática
Tipo de Condição	Estado de consciência duradouro	Estado situacional de consciência socio/psicológica	Estado de envolvimento nos assuntos	Teoria da Convergência simbólica baseada

				em analogias justas, sociais e pragmáticas
Modelo de análise	Variáveis ou esquemas duradouros	Gráfica (demo/socio), valores e estilo de vida	Modelos e proposições que explicam a construção da agenda	Novos temas fantasia ou pré-existentes que sobressaem
A natureza da participação do público	Normativa: Tenta explicar como é que a participação deveria ocorrer numa sociedade democrática	Situacional: Tentar explicar as condições sociopsicológicas preponderantes	Positiva: Tenta explicar a forma pela qual os grupos actuais participam em assuntos políticos	Comunicativa: Tenta explicar os processos de comunicação
Natureza da Comunicação	Expressão de julgamentos políticos	Argumentos ou discussão sobre as virtudes do assunto	Alargamento do conflito para receber atenção e acção	Um processo para envolver a partilha de conhecimento sobre um assunto

Tabela 3.1 – Comparação de Públicos sob as Perspectivas de Massa, Situacional, de Construção de Agenda e Homo Narrans. Tabela adaptada de Vasquez e Maureen (2001)

Tipo de público	Perspectiva de Construção da agenda (Cobb & Elder, 1983)	Perspectiva Situacional (J. Grunig, 1983b)	Perspectiva de Massa (Price, 1992)
Públicos activos em todos os assuntos	Público específico / Grupos de Identificação	Públicos “todo-o-terreno” (<i>All-issue public</i>)	Público activo
Públicos desatentos em todos os assuntos	Público de massa / Público geral	Públicos apáticos (<i>Apathetic public</i>)	Público geral
Públicos activos num único assunto ou num conjunto pequeno de assuntos que dizem respeito a uma parte da população	Público atento	Público “selectivo” (<i>Single-issue public</i>)	Público
Públicos activos em assuntos que envolvam	Público geral / público atento (pode conter públicos “todo-o-terreno”)	Públicos “escaldantes” (<i>Hot-issue public</i>)	Público atento

praticamente toda a população			
-------------------------------	--	--	--

Tabela 3.2 – Definição de público por tipo de perspectivas Tabela adaptada de Vasquez e Maureen (2001)

3.2.5. A noção de *Stakeholder*

Em 1984, Freeman publicou a obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach* e apesar de existirem referências prévias feitas pela Universidade de Stanford sobre o conceito de stakeholder, o termo popularizou-se depois de Freeman. O conceito surgiu em contexto de trabalho académico, em que o autor tinha de desenvolver uma forma de compreender e estudar o modo de gerir melhor o ambiente externo das empresas. Para Freeman, os *stakeholders* “são grupos ou organizações que podem influenciar e/ou ser influenciados pelos objectivos da organização” (1984, p. 46 cit. por Friedman, 2006). Estes indivíduos podem afectar ou ser afectados, tanto pelas acções, como pelas decisões, políticas, práticas ou metas da organização.

Freeman tem como ideia central, a necessidade de equilíbrio entre os interesses de todos os stakeholders envolventes da organização. Assim como a gestão e integração dos seus relacionamentos, necessidades e interesses. Entende-se *stakeholders*, neste contexto, como todos os públicos inerentes à organização, clientes, comunidade local, funcionários, incluindo-se também os *shareholders*. Neste modelo, o objectivo final da empresa continua a ser o de criar valor para o accionista, agora numa perspectiva de médio e longo prazo.

A função dos administradores no ambiente organizacional incide sobre o equilíbrio entre os interesses de todos os *stakeholders*, i.e., devem ser tidos em conta os interesses de todos estes *stakeholders*. Estes contribuem para a riqueza da organização e por isso é necessário remeter para segundo plano os interesses de um único stakeholder, mesmo que isso signifique uma redução da rentabilidade corporativa. Os relacionamentos sociais sobrepõem-se assim, aos interesses de maximização de proveitos singulares dos *shareholders*. Os administradores surgem como intermediários na relação entre *Stakeholders* – *Shareholders*. Estes têm como responsabilidade assegurar que os direitos éticos não sejam violados quando são tomadas as decisões. Tem também como objectivo equilibrar a maximização do proveito da organização a longo prazo. Freeman (1984) e Donaldson e Preston (1995) vêem os stakeholders como fim em si mesmos e não como meio para se alcançar determinados fins, explicando assim a importância destes no desempenho da organização.

3.2.6. Proposta integradora do conceito de públicos

O conceito de públicos tem sido uma área de trabalho de muitos investigadores e teóricos de várias áreas das ciências sociais. Académicos e profissionais tem-se debruçado sobre o conceito a fim de conceptualizar uma noção una e singular que permita identificar e englobar todas as noções que foram investigadas e pensadas. A própria definição de Relações Públicas tem vindo a evoluir com os anos e praticamente todas as noções abordam muitos pontos em comum. Esta semelhança enriquece os estudos na área, aumentando proporcionalmente a notoriedade das Relações Públicas como uma ciência social no universo das ciências sociais.

Eiró-Gomes e Duarte (2005) desenvolveram uma proposta integradora do conceito de públicos nas Relações Públicas que deverá incluir quatro aspectos relativos à (a) definição do conceito, à (b) segmentação dos públicos, à (c) identificação das suas funções e também dos seus (d) processos de funcionamento. Esta proposta é baseada nas quatro grandes questões que Botan e Soto (1998 cit. Eiró-Gomes e Duarte, 2005) identificaram como sendo as mais mencionadas em toda a produção académica sobre o conceito de público.

Relativamente à (a) definição do conceito, os autores defendem que “são colectividades sociais que não devem ser confundidas nem com multidões nem com massas, pelo que uma proposta integradora deve clarificar essas diferenças. Públicos serão grupos de pessoas com interesses e vontades variadas, com preocupações acerca da sua envolvente e com a capacidade de definir a sua própria agenda de assuntos, independentemente de uma qualquer organização e do desejo de querer resolver um problema com ela relacionado” (Eiró-Gomes e Duarte, 2005, p.459)¹⁶. A natureza dos assuntos é variada e parte dos interesses do público e pode afectar diferentes organismos, pessoas, instituições ou grupos. Como tal, o público envolve-se em discussões sobre os assuntos através do uso da razão, mas sofrendo constrangimentos internos e externos para alcançar uma “opinião” do público sobre certo assunto.

A segunda grande questão é a (b) segmentação, que se caracteriza pela diferenciação de públicos, isto é, uma proposta integradora dos públicos que deverá criar uma taxonomia de públicos que inclua diversos níveis que permitem fazer a análise de patamares distintos. No patamar mais abrangente não deve constar a distinção entre públicos informados ou ignorantes mas antes uma diferenciação entre públicos positivos, negativos, neutros e desinteressados. No patamar mais específico deverá encontrar-se uma análise interna do grau de consenso do público face a um determinado assunto, assim como a percepção da pluralidade interna.

¹⁶ Na presente investigação é a definição de públicos de Eiró-Gomes e Duarte (2005) que classifica os públicos em Relações Públicas.

Na questão da (c) função pretende-se definir quais são os papéis que diferentes públicos desempenham na sociedade. O modelo integrador defende a existência de todos os públicos inovadores e independentes, instrumentalizados e dependentes, consensuais e estáveis, disruptivos e causadores de divergência, acção e comunicação, e os que se regem por interesses próprios através da retórica comunicacional. A existência de públicos críticos, informados e éticos possibilita um espaço público mais rico e dinâmico, assim como uma sociedade mais justa.

E, por último, (d) processo, que consiste em compreender como é que os públicos ganham existência e respondem de determinada forma. O nível de análise deve apoiar-se na taxonomia e no entendimento das diversas funções dos públicos, para procurar perceber quais são as estratégias traçadas pelos públicos, que lhes possibilita atingir as suas metas.

3.3. Estudos sociológicos de públicos

No âmbito da presente investigação pretende-se estudar, identificar e mapear os públicos das organizações culturais. É evidente que este tema tem sido estudado sobretudo pela Sociologia, que se dedica ao estudo da sociedade, isto é, ao estudo do comportamento humano em função do meio e dos processos que interligam os indivíduos em associações, grupos e instituições. Portanto, é uma área bastante abrangente, sendo que inclui também a sua análise ao campo cultural, objecto de estudo desta investigação e, mais concretamente, o estudo sobre os públicos das organizações culturais.

Esta área disciplinar investiga o perfil dos públicos do ponto de vista demográfico através de indicadores como: as características sociodemográficas (idade, habilitações literárias) e a frequência dos equipamentos culturais. Estes estudos permitem traçar o perfil dos públicos e perceber as suas características, mas apenas do ponto de vista do público visitante das organizações culturais.

Em Portugal, os estudos sociológicos de públicos estão a cargo da Sociologia da Cultura que viu o seu apogeu com a constituição do organismo Observatório das Actividades Culturais¹⁷ (OAC), em Setembro de 1996, que tinha como objectivo a realização de projectos de investigação sobre o campo cultural português. A divulgação de conhecimento sobre as transformações no domínio das actividades culturais e os respectivos impactos, assim como os estudos de levantamento de instituições culturais eram editados e publicados em publicações nacionais e internacionais. O OAC também tinha a seu cargo a realização de colóquios e seminários no âmbito das suas áreas de actividade.

¹⁷ Este organismo, actualmente, não se encontra em funcionamento.

A OAC é uma Associação sem fins lucrativos, que teve como fundadores associados o Ministério da Cultura, o Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa (ICS-UL) e o Instituto Nacional de Estatística (INE). “Ocupa-se da produção e difusão de conhecimentos que possibilitem dar conta, de uma forma sistemática e regular, das transformações no domínio das actividades culturais, com destaque para estudos de públicos, eventos culturais e respectivos impactos, políticas culturais, agentes (artistas, utentes de equipamentos culturais, etc.) e estudos de levantamento de instituições culturais (bibliotecas, museus, etc.)”.¹⁸

Para Costa (2003), a Sociologia “tem vindo a desenvolver um conjunto muito significativo de estudos e investigações sobre públicos da cultura” (Costa, 2003, p.123). Os públicos da cultura englobam entre outros estudos os “públicos de bibliotecas” (*idem*, p.122), “inquéritos sobre hábitos de leitura (...), inquéritos às práticas culturais dos Lisboaetas, (...) inquéritos às práticas e representações das culturas na área Metropolitana do Porto” (*idem*, p.123).

Salientam-se igualmente estudos no âmbito da Lisboa Capital Europeia da Cultura de 1994 realizado por José Machado Pais, o estudo de Augusto Santos Silva sobre os públicos da cultura da cidade do Porto em 1998, João Teixeira Lopes apresenta o estudo sobre as práticas culturais urbanas “Públicos do Porto” em 2000, Duarte Costa e Jorge Cabral realizam o estudo sobre “Cultura: Política e Prática” em Matosinhos, João Teixeira Lopes e Bárbara Aibéo apresentam o estudo sobre os “Públicos da Cultura de Santa Maria da Feira” de 2006 e, ainda o estudo de Públicos da Fundação Serralves de 2013.

Das investigações efectuadas pelo OAC destacam-se¹⁹ estudos sobre públicos do Festival de Almada, Públicos do Teatro Nacional de São João e Públicos do Porto 2001 que vão ser brevemente apresentados. Assim como o estudo dos Públicos de Serralves de 2013.

Públicos do Festival de Almada

Neste estudo, de 2000, realizado por Gomes, Lourenço & Neves pretendeu-se estudar os públicos do festival de Almada, considerado evento excepcional de participação social local. A investigação incidiu na aplicação de inquéritos durante o decorrer do evento com o objectivo de conhecer o perfil dos públicos. Apurou-se que existem dois tipos de públicos que ao nível da fidelização se dividem em públicos que se constituem como base de apoio ao festival e os públicos que poderão sustentar a sua renovação. Os primeiros foram caracterizados como incondicionais e adeptos, grupo com maior cumulatividade de práticas de saída cultural (espectadores mais velhos, dotados de capital cultural). O segundo público é composto por grupos flutuantes e

¹⁸Definição de OAC, (s.d) Internet Disponível em «<http://oac.pt/menuobservatorio.htm>»

¹⁹ A escolha destes estudos tem por base a selecção de Santos (2012, p.316) de públicos da cultura e Costa (2003, p.122)

estreadantes, ou seja, espectadores mais jovens dotados de capital cultural consolidado e envolvidos em saídas recreativas.

Públicos do Teatro Nacional de São João (TNSJ)

O estudo coordenado por Maria de Lourdes Lima dos Santos, João Sedas Nunes (responsável executivo) e Sofia Alexandra Cruz e Vanda Lourenço foi lançado em 2001.

A nova linha de interesse dos estudos de públicos incide sobretudo sobre a relação oferta-procura. Conhecer quem frequenta o quê, quando e como é uma prioridade na definição das políticas culturais e permite avaliar se se consegue a democratização cultural. O estudo sobre os públicos do Teatro Nacional de São João permitiu traçar um modelo de configuração dos seus públicos, em torno de dois eixos, um eixo de selectividade (perfil dominante, juvenil com elevada qualificação escolar) e por outro, um eixo de abertura e diversificação (fracções da pequena burguesia com menor qualificação escolar). No entanto, os indicadores, capital escolar e capital cultural apresentaram disparidades. Quanto aos públicos, apresentam alguns traços comuns, como a fraca frequência e o seu modo estar associado à prática de socialidade (a ida ao teatro faz-se em companhia). Relativamente à informação sobre a oferta cultural, dá-se de dois modos, através de conversas e pela televisão ou ainda através de *mailings*. Quanto à ida ao teatro pode ser influenciada pela “«cultura mediático-publicitária»” (Santos, 2012, p.307) ou pelas competências culturais teatrais.

Públicos do Porto 2001

Esta investigação de Maria de Lourdes Lima dos Santos (coordenação), Rui Telmo Gomes (responsável executivo), José Soares Neves (responsável executivo), Maria João Lima, Vanda Lourenço, Teresa Duarte Martinho e Jorge Alves dos Santos, de 2002, teve como objectivo estudar o evento Porto Capital Europeia da Cultura em 2001. Este evento proporcionou um fortalecimento da identidade local conseguida através da distinção atribuída à cidade do Porto e, conseqüentemente, a uma ampla notoriedade. Os perfis dos públicos estudados estavam relacionados com as suas saídas culturais no contexto de um grande evento, o Porto 2001. A divulgação do mesmo ocorreu com uma grande publicitação nas ruas, em meios de comunicação e num programa editado pelo Porto 2001. No entanto, os resultados dos questionários demonstraram que foi através dos amigos e suas recomendações que os públicos tomaram conhecimento do evento. Além de recomendarem, observou-se também que os amigos acompanhavam os inquiridos às iniciativas. A rede de amigos funciona, desta forma, como um

meio importante na constituição dos públicos. Com a programação do Porto 2001 pensava-se que já se tinha definido um público orientado, o que poderia dificultar a captação de não-públicos ou potenciais públicos. Porém, uma das razões indicadas para a ida às iniciativas do Porto 2011 prende-se com o *acaso*, sobretudo em actividades de animação. Os próprios espaços possibilitaram a ocorrência de diversas iniciativas diferentes o que potenciou uma mais alargada e diversificada frequência. Com base nas respostas dos inquiridos elaborou-se uma tipologia de 6 públicos, os cultivados, liminares, especializados, retraídos, displicentes e recatados.

Estudo de Públicos da Fundação de Serralves

O estudo foi encomendado pela Fundação de Serralves, em 2013, ao Porto Business School e coordenado por Carlos Melo Brito da Fundação de Serralves. O estudo incluiu três grandes objectivos, primeiro caracterizar os públicos de Serralves, segundo avaliar a relação que estes mantêm com a instituição e ainda apurar a força da “marca Serralves”. Mais de metade dos inquiridos afirmou que tem “confiança na programação de Serralves” e por isso é que visitam as exposições. Quanto ao visitante-tipo é maioritariamente jovem, tem estudos superiores (principalmente licenciatura), trabalham por conta própria ou estudam. Quase metade do público é fiel, dizendo que vai à instituição pelo menos uma vez por mês. Quanto às conclusões do estudo permitem afirmar que existe uma marca Serralves de grande notoriedade, elevado prestígio e forte envolvimento do público do ponto de vista racional e emocional.

Linhas comuns de investigação dos estudos de públicos

O conceito de público enquanto conceito sociológico “designa um tipo específico de relação social”, a relação das pessoas com as instituições (Costa, 2003, p.131). Mas esta relação de “participação passiva” remete para o “pólo da recepção” (idem, p.132), i.e., os estudos apresentados reflectem sobre uma relação do ponto de vista do público com as instituições e não do ponto de vista das instituições em relação ao público. Os autores Burns e Flam (2000 cit. por Costa, 2003, p.133) reforçam esta ideia, afirmando que uma “sociologia só das práticas, sem análise ao nível das instituições, corre o risco de falhar algo essencial na compreensão do seu objecto”. Esta preocupação em estudar a relação das instituições ao público é concebida pelas Relações Públicas através da sua gestão das relações entre as instituições e os públicos.

É de notar que nos estudos apresentados sobre os públicos da cultura são utilizadas as mesmas metodologias e instrumentos de investigação: os inquéritos por questionário e as entrevistas. Estes instrumentos de investigação permitem fazer uma caracterização sociológica dos públicos ao nível de indicadores como sexo, nível de escolaridade, grupo ocupacional, residência, lugar de classe e modalidade de coabitação (Santos, 2012, p.299, p.303, p.309). Após obter estes dados demográficos, as variáveis são cruzadas para se obter conclusões sobre as motivações que levaram

os públicos a ir aos eventos, por que meios tiveram conhecimento do evento, quais as suas práticas culturais e actividades mais frequentes. Estas ilações permitem o conhecimento e “caracterização dos vários segmentos do público de determinadas manifestações culturais” (*idem*, p.316), como é o caso do Porto 2001, sendo este um dos objectivos principais das investigações. “As tipologias começam a afirmar-se como um instrumento analítico muito usual nos inquéritos a práticas culturais e a públicos” (*idem*), sobretudo em Portugal, nos anos 90.

No entanto, Santos (2012) verifica que, apesar de existir uma tipologia para os públicos, “não se têm realizado estudos específicos sobre os chamados não-públicos, ou públicos potenciais” apesar de serem incluídos no plano de intervenção no âmbito das políticas culturais e estudos de públicos (Santos, 2012, p.317).

Outros dos aspectos que permanecem sempre presentes nos estudos sobre públicos é a “questão do alargamento do acesso e da participação cultural” (*idem*, p.319) relacionada com a criação e definição das políticas culturais pelas instituições governamentais que as tutela. Questões relacionadas com os próprios estudos são fontes de informação para decisores políticos, investigadores, sociedade civil e o simples cidadão que fica a conhecer as práticas culturais nacionais.

Estes estudos sociológicos de públicos, após as conclusões das investigações, remetem para a questão da formação dos públicos. Lopes (2003), no âmbito da temática do alargamento e fidelização de novos públicos, apresenta um esquema de perfis e dos seus modos de recepção do ponto de vista da relação pedagógica, os públicos da cultura que se apresentam no centro do esquema circular, os habituais, seguidos dos irregulares e por último os retraídos.

Oliveira (2003) salienta que o crescimento da globalização e a evolução das novas tecnologias influenciam a constituição de novos públicos e das suas características. O autor considera necessário “partir à busca do (s) público (s), estudando a razão de ser das suas identificações, dos seus gostos, das suas motivações” (*idem*, p.145) para levar à adesão dos públicos às actividades culturais. Contudo, este processo de investigação é muito complexo e demorado.

Deste ponto de vista, o conceito tradicional de público como “conjunto homogéneo e unitário” é analisado como “fantasmagórico” (*idem*, p.144) e ultrapassado. Oliveira (2003) defende que é preciso encarar o público como uma “estrutura dinâmica”. Para este autor, os estudos sobre o(s) público(s) da cultura “devem ser caminho para perceber como se ‘inventam públicos’” (*idem*, p.148), acrescentando ainda que o “público não existe. Cria-se. Ou seja, o público também ‘se produz’” (p.148).

Tal como já foi mencionado, as investigações sociológicas de públicos permitem caracterizar os públicos e conhecer as suas características demográficas. Além disso, permitem encontrar uma

maior ou menor possibilidade de participação e frequência de práticas culturais dos públicos em determinados eventos e organizações culturais. Mas não permitem mapear os públicos das organizações culturais no seu todo e não apenas no visitante/espectador final.

3.4. Relação das organizações culturais com os públicos

Depois de analisar os modelos de Relações Públicas²⁰ segundo a intenção da comunicação das organizações (simétrica ou assimétrica) e de definir os conceitos de organizações culturais²¹ e públicos²², é possível escolher a abordagem que melhor se adapta à relação das organizações culturais com os públicos. Além disso é possível simplificar o processo de comunicação entre os dois elementos da relação. A escolha recai sobre o modelo “*two-way symmetrical*” que é também considerado como “Comunicação Excelente” que permite às RP actuar como mediadora da relação das organizações culturais com os públicos.

As Relações Públicas são percebidas, aqui, como tendo uma função de gestão da comunicação e entendimento mútuo entre organizações e públicos, atendendo ao meio envolvente e natureza de actuação. O objectivo da relação é que seja benéfica para ambos, pretende-se alcançar o estado de “win-win zone” (Grunig e Hunt, 1984).

A intenção da comunicação é bidireccional, ou seja, ocorre tanto do emissor para o receptor como do receptor para o emissor. A partir do modelo simétrico, as organizações conseguem obter informações sobre as percepções e expectativas do público face à organização. Paralelamente, a organização consegue determinar quais os efeitos que produz nos seus públicos.

As palavras que caracterizam o modelo simétrico são o benefício mútuo e o entendimento. Adaptando-se este modelo à realidade das organizações culturais também os efeitos simétricos ocorrem em ambos as partes da relação. Se, por um lado, a organização pode alterar o seu comportamento para melhor se adaptar aos seus públicos, os públicos podem igualmente sofrer influência por parte da organização e, desta forma, alterar cognições, atitudes e comportamentos.

As RP têm como objectivo, através de todos os métodos de comunicação, compreender cada parte, assim como cada ponto de vista. Desta forma, salienta-se a importância da criação e implementação do processo de quatro Etapas das Relações Públicas, sobretudo a investigação, feedback e avaliação, que permitem a constante melhoria do trabalho do profissional da área, sobretudo ao nível da avaliação das acções para os públicos, para consequentemente melhorar a

²⁰ Ver o subcapítulo 1.3.

²¹ Ver o Capítulo 2.

²² Ver subcapítulo 3.2

compreensão mútua entre a organização e o público. O que leva ao cumprimento das metas estipuladas pelas organizações culturais.

Capítulo 4

Os Modelos de mapeamento de públicos e o Estudo de Caso

Um dos aspectos que diferencia uma estratégia de Relações Públicas é precisamente o planeamento estratégico de programas e acções que melhor se adequem aos objectivos e metas definidos pela organização. Para tal, é necessário analisar o meio envolvente no qual se insere a organização e perceber quais os factores que influenciam e os que são influenciados pela organização. Um desses elementos de análise são os públicos, para os quais e pelos quais a organização trabalha.

Os públicos são o principal motivo do trabalho das Relações Públicas, uma vez que a sua função é gerir a relação da organização com os seus públicos. Após compreender a noção de públicos no capítulo 3, é possível agora apresentar modelos de mapeamento de públicos que permitem identificar, segmentar e mapear os públicos das organizações culturais. A Teoria Situacional de Públicos de Grunig (1992), a teoria de stakeholder de Freeman (1984) e a perspectiva integradora de Rawlins (2006) permitem conhecer diferentes abordagens. No entanto, será a perspectiva de Rawlins que vai ser aplicada ao estudo de caso da presente investigação.

O Estudo de caso sobre o MAC incidirá sobre a análise das características do museu, o seu modo de funcionamento e comunicação com os stakeholders. Importa identificar quem são os públicos do museu e de que forma podem ser mapeados à luz de uma perspectiva das RP que contribui para o conhecimento do tipo de relação que as organizações devem manter com esses públicos.

Após a identificação dos públicos cabe às RP a gestão da comunicação entre as organizações e os públicos de acordo com o tipo de relação que as partes envolvidas devem ter. Manter a mesma linguagem e comunicar consoante as características dos públicos permite um melhor e maior entendimento entre as organizações e os públicos. Entendimento este visto como mutuamente benéfico.

4.1. Diferentes modelos de mapeamento de públicos

4.1.1. Públicos na perspectiva de Grunig

Conforme mencionado no subcapítulo 3.2.2., Grunig e Repper (1992) consideram que os públicos são tanto mais activos quanto o seu nível de envolvimento, nível de reconhecimento e nível de constrangimento face a uma questão ou problema.

Para se chegar ao estágio de público, é necessário primeiro que se tenha passado pelo estágio de *stakeholder*. Caso os públicos não considerem satisfatórias as acções da organização em certas situações, podem passar para o estágio de assuntos ou polémicas. Este estágio caracteriza-se pelos problemas políticos ou sociais, sendo a sua resolução causadora de conflitos no sistema político ou social.

O público surge motivado por uma situação problemática, portanto apenas se torna consciente quando se envolve. Desta forma, o público ocupa um lugar de destaque na procura de respostas para as situações problemáticas. A identificação e segmentação dos públicos através de variáveis é um dos factores diferenciadores em relação a outras teorias e um aspecto bastante importante nesta perspectiva.

Os autores referem ainda uma tipologia de públicos consoante o seu grau de envolvimento nos assuntos, os *All Issue Publics* (atentos e activos em todas as questões, têm um elevado nível de envolvimento e reconhecimento para agir), os *Apathetic Publics* (públicos desatentos e passivos em relação a questões sensíveis com que se deparam; têm um baixo nível de envolvimento, reconhecimento e de acção), *Single-Issue Publics* (atentos e activos apenas num pequeno número de questões) e *Hot-Issues Publics* (públicos atentos e activos numa ou num conjunto pequeno de questões sensíveis que envolve toda a população, sendo possível obter cobertura mediática).

4.1.2. Teoria de Stakeholder

Freeman (1984) considera que *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que pode influenciar ou ser influenciado pela organização e os seus objectivos. O autor defende que é necessário uma investigação da envolvente da organização para compreender quais são os seus *stakeholders*. A concepção da noção de stakeholder apresenta-se na perspectiva da organização. Tanto o ambiente interno como o externo devem ser monitorizados, no entanto Freeman centra a sua perspectiva no ambiente externo e nas mudanças que dele advêm, pois a “a emergência de novos grupos, eventos e questões não podem ser compreendidos facilmente sem o enquadramento de uma teoria ou modelo” (1984, p.11-13, cit. por Friedman, 2006, p.26). O mesmo autor alerta ainda para o facto de, se as organizações não adoptarem este modelo, poderão sofrer interferências, que por sua vez se reflectem em consequências de má regulação no seu funcionamento. Mas, para que as organizações adoptem a teoria do *stakeholder*, é necessário que compreendam os stakeholders, as suas questões chave, e a sua capacidade em ajudar ou não as organizações nestas questões (Friedman, 2006). Por este motivo Freeman recomenda “uma integração das relações com os stakeholders” (Friedman, 2006, p.27).

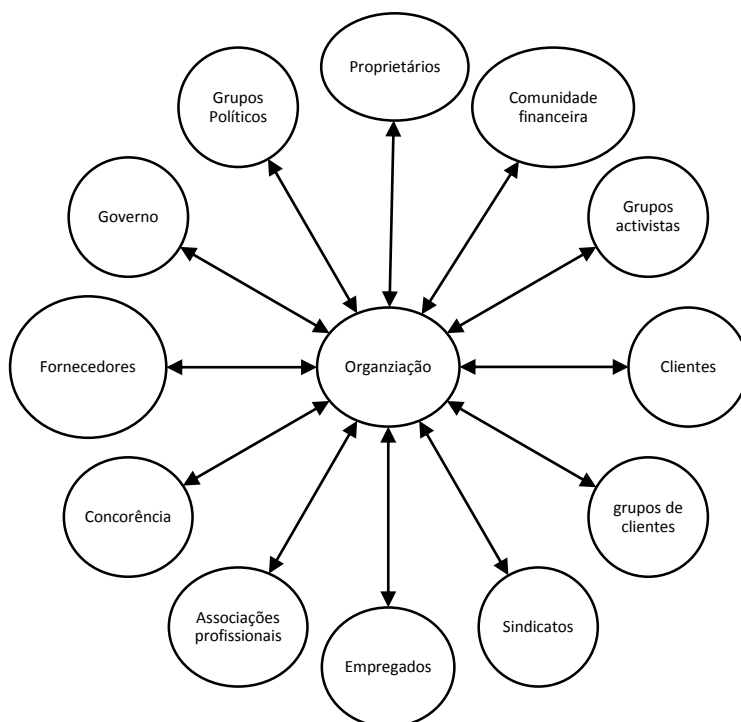


Figura 4.1 – O mapeamento de uma organização multinacional em torno da maior questão estratégica (Adaptado de Freeman 1984, p. 55 cit por. Friedman, 2006)

4.1.3. O modelo de Priorização de *Stakeholders* (Rawlins, 2006)

Como é sabido, nem todos os stakeholders são iguais e têm a mesma importância para a organização, por esta razão é que é imperativo identificar quem são os stakeholders que exigem ou merecem mais atenção por parte da organização.

Rawlins (2006) elaborou um modelo de mapeamento de *stakeholders* bastante completo, que integra um conjunto de técnicas de mapeamento e identificação de *stakeholders* e que incorpora técnicas de vários autores. Rawlins, através do seu modelo centralizador, representa um contributo valioso para criar um mapa de públicos das organizações culturais e perceber as suas características. O modelo permite ainda simplificar a identificação, segmentação e priorização dos *stakeholders*. A priorização é sempre situacional pois varia consoante a situação e o contexto.

O papel das Relações Públicas, enquanto mediador das relações entre as organizações e os públicos, permite determinar, tendo por base o assunto em causa, o que deve a organização promover na sua relação com os públicos. As mudanças podem ser ao nível das opiniões ou comportamentos ou da confirmação ou não destes. Desenvolver determinadas opiniões ou comportamentos são alguns dos exemplos de atitudes que os públicos podem ter (Gregory, 1996).

Atendendo ao facto de os públicos serem dinâmicos, variam de acordo com diferentes situações ou objectivos da organização. Além disso, têm motivações para cumprir um objectivo ou situação a resolver.

Após realizar uma revisão da literatura sobre a Teoria do *stakeholder*, a Gestão do *stakeholder* e as Relações Públicas, Rawlins agrupa distintas teorias e autores e cria o modelo processual, com um encadeamento lógico, de Priorização de *Stakeholders* em quatro etapas distintas, 1) Identificação de todos os stakeholders de acordo com a sua relação com a organização, 2) Hierarquização dos stakeholders com base em atributos, 3) Priorização das relações dos stakeholders com base na situação e 4) Priorização ao nível das estratégias de comunicação.

1) Identificação de todos os *stakeholders* de acordo com a sua relação com a organização

Este reconhecimento é feito através do modelo de ligações de Esman e Milton (1972, cit. por Grunig e Hunt, 1984) que detém quatro ligações que identificam as relações dos stakeholders com as organizações. Estas ligações são activas, funcionais, normativas ou difusas.

As ligações activas são compostas pelos órgãos decisores e reguladores que se caracterizam pelo controlo e gestão de recursos que permitem a existência da organização. São considerados os *inputs* da organização. São exemplos de ligações activas as agências governamentais reguladoras e os membros da administração. As ligações funcionais são vitais para o funcionamento da organização, dividem-se em *inputs* e *outputs* considerados essenciais para a actividade da

organização. As ligações podem ser de *input* (colaboradores, fornecedores, sindicatos, entre outros) e *output* (consumidores, clientes, entre outros). As ligações normativas são grupos ou associações com os quais a organização partilha um interesse em comum; partilham valores, objectivos e problemas e podem incluir grupos políticos e associações. Por último, as ligações difusas caracterizam-se por serem aquelas que são difíceis de identificar e controlar; são aqueles *stakeholders* que não têm uma interacção frequente com a organização, mas podem envolver-se nas acções da organização. Tendem a surgir quando existem crises, por exemplo os media, a comunidade, activistas e outros grupos de interesse.

A utilização deste modelo possibilita uma compreensão da envolvente da organização e permite identificar todos os seus *stakeholders* (Rawlins, 2001).

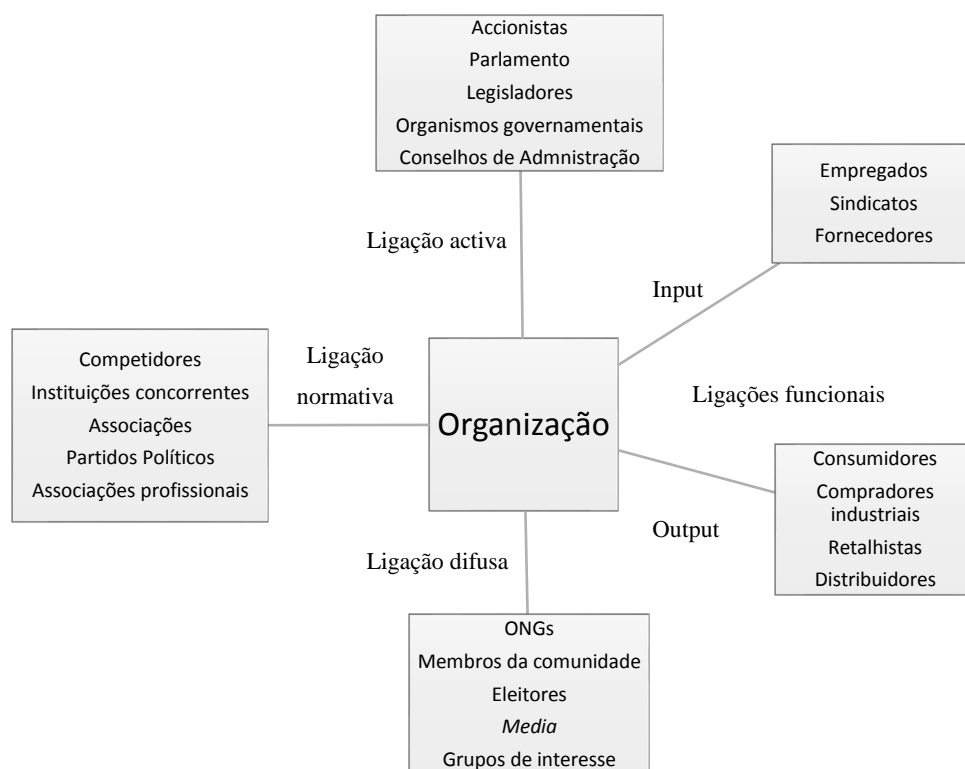


Figura 4.2 – Modelo de Ligações adaptado de Rawlins (2006)

2) Hierarquização dos *stakeholders* com base em atributos

A grande maioria da literatura em gestão prioriza os *stakeholders* com base nos seus atributos. Savage, Nix, Whitehead and Blair (1991, cit. por Rawlins, 2006) mencionam dois atributos que permitem identificar os *stakeholders*, o poder e a legitimidade. Mitchell, Agle e Wood (1997) desenvolveram um modelo mais compreensivo que inclui os atributos de poder e legitimidade, e acrescentam a urgência, que leva a organização a corresponder às pretensões dos públicos. Ao

incluir este novo atributo, os autores consideram que a combinação dos três atributos permite uma melhor e mais completa priorização dos *stakeholders*, assim como identificar os *stakeholders* dependentes²³.

Os *stakeholders* têm poder quando conseguem influenciar outros a tomar decisões que outrora não eram tomadas. Quanto à legitimidade, ela é determinada consoante os princípios morais do *stakeholder* que podem influenciar o comportamento da organização, a sua direcção, processo ou impacto. Relativamente ao atributo da urgência, este existe sob duas condições: quando a relação ou a interacção é de carácter sensível ou quando a relação é importante ou crítica para o *stakeholder*.

Este último atributo adiciona uma dimensão que é importante para a prática de RP, uma vez que os públicos urgentes muitas vezes atraem a atenção dos *media* e de outros *stakeholders*.

Mitchel, Agle e Wood (1997) utilizaram esta combinação dos 3 atributos para desenvolver uma estratégia de priorização. Criaram os *stakeholders* latentes, que apenas possuem um dos atributos, os *stakeholders* expectantes, que possuem dois dos atributos e, por último, os *stakeholders* definitivos que possuem os três atributos. Caso algum grupo ou indivíduo não detenha nenhum dos atributos não é considerado *stakeholder*.

Os *stakeholders* latentes são aqueles que apresentam uma menor saliência na organização, uma vez que apenas detêm um atributo. Dentro dos *stakeholders* latentes, existem os dormentes que possuem poder, mas nenhuma legitimidade ou urgência; os *stakeholders* discricionários que possuem legitimidade, mas não têm poder para influenciar, nem urgência nas interacções e dependem da *goodwill* da organização. Por último, de entre este grupo surgem os *stakeholders* exigentes que só têm urgência e não tem nem legitimidade nem poder, logo não são perigosos.

O outro grande grupo é o dos *stakeholders* expectantes que apresentam dois atributos e organizam-se em *stakeholders* dominantes (têm poder e legitimidade, podem agir de acordo com as suas próprias pretensões e recebem muita atenção por parte da gestão), dependentes (têm legitimidade e urgência; dependem da organização para resolver os seus problemas) e os perigosos (têm urgência, poder e falta de legitimidade, utilizam canais formais para provocar mudanças, mas podem tornar-se violentos para atingir as suas pretensões).

Por último, surgem os *stakeholders* definitivos que possuem os três atributos e merecem a maior prioridade.

²³ A dependência dos *stakeholders* é igualmente importante quanto à influência sobre as organizações no contexto da responsabilidade social (Rawlins, 2006).

Este modelo possui atributos variáveis e inconstantes, portanto qualquer grupo ou indivíduo pode adquirir ou perder atributos consoante as situações.

Ainda que os atributos designados por Mitchell *et al.* (1997) permitam identificar os *stakeholders* latentes, expectantes e definitivos, não permitem apurar o grau de apoio dos mesmos face à organização. Ou seja, se a posição do *stakeholder* é favorável ou não em relação à organização.

No entanto, Rawlins (2006) indica uma limitação deste modelo de priorização por atributos, considera que não responde à questão sobre quem são os grupos que se tornaram activos em situações de urgência (Rawlins, 2006).

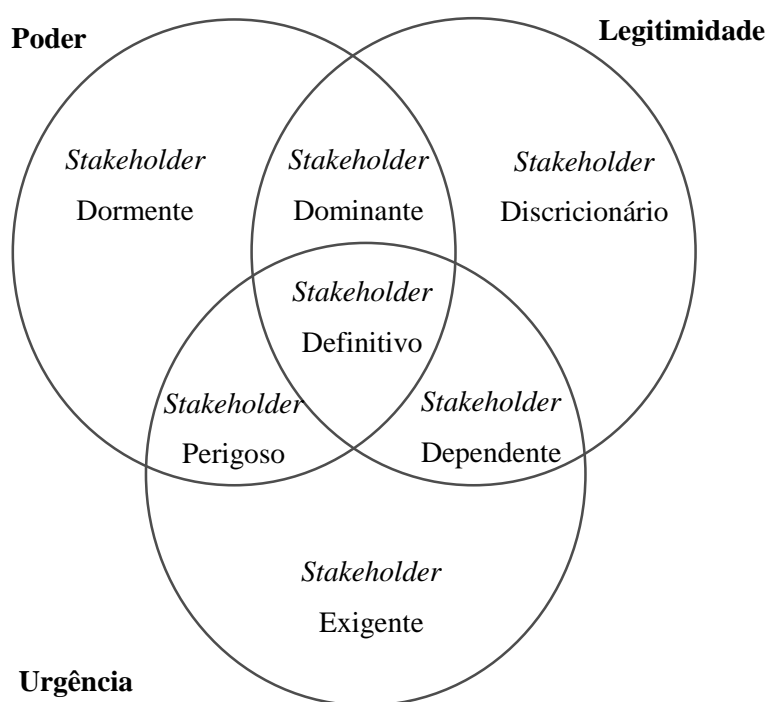


Figura 4.3 – Tipologia de Stakeholders: Um, dois, três atributos presentes (Mitchell, Agle, Wood, 1997, p. 874)

3) Priorização das relações dos stakeholders com base na situação

James Grunig desenvolveu a Teoria Situacional de Públicos para explicar a actividade ou passividade dos *stakeholders* face a uma organização. Para Grunig, os públicos que não enfrentam um problema ou questão são os não públicos. Aqueles que enfrentam um problema ou questão, mas não o reconhecem, são os públicos latentes. E os que agem perante um problema ou questão

são identificados como os públicos activos. O mesmo autor identificou três variáveis²⁴ que permitem explicar o porquê de alguns *stakeholders* se tornarem activos.

Os públicos activos caracterizam-se pelo maior nível de envolvimento e reconhecimento do problema e baixos níveis de constrangimento. Apercebem-se de que os problemas os podem afectar e procuram agir face a isso, procuram informação e agem consoante a mesma (Rawlins, 2006).

Os públicos conscientes processam a informação e até podem agir, mas estão limitados por níveis baixos de envolvimento e reconhecimento do problema ou altos níveis de constrangimento (Rawlins, 2006).

Esta distinção entre a passividade e a actividade dos *stakeholders* que depois definem se são públicos, é factor determinante na importância que se deve dar ao indivíduo na sua relação com uma organização numa determinada situação ou problema.

	Alto Envolvimento	Baixo Envolvimento
Comportamento: enfrenta o problema Alto reconhecimento do problema Baixo reconhecimento de constrangimentos	Público Activo	Público Activo / Consciente
Comportamento: Constrangido <ul style="list-style-type: none"> • Alto reconhecimento do problema • Alto reconhecimento de constrangimentos 	Público Consciente / Activo	Público Latente / Consciente
Comportamento: Rotina <ul style="list-style-type: none"> • Baixo reconhecimento do problema • Baixo reconhecimento de constrangimentos 	Público Activo (<i>reinforcing</i>)	Não Público / Latente
Comportamento: Fatalista <ul style="list-style-type: none"> • Baixo reconhecimento do problema • Alto reconhecimento de constrangimentos 	Público Latente	Não Público

Tabela 4.1 – Tipo de públicos de acordo com a Teoria Situacional de Grunig (Rawlins, 2006)

4) Priorização ao nível das estratégias de comunicação

Os públicos activos tornam-se manifestamente os públicos prioritários da organização. No entanto, a organização deve desenvolver estratégias para mediar as questões com os públicos prioritários. As estratégias devem ter em conta a posição favorável ou não, activa ou não dos *stakeholders*. Rawlins (2006) propõe o desenvolvimento das estratégias com base em quatro grupos: defensores (devem ser envolvidos pois podem dar apoio público às questões), dormentes (falta de conhecimento, é preciso envolvê-los através de mensagens que levem à compreensão

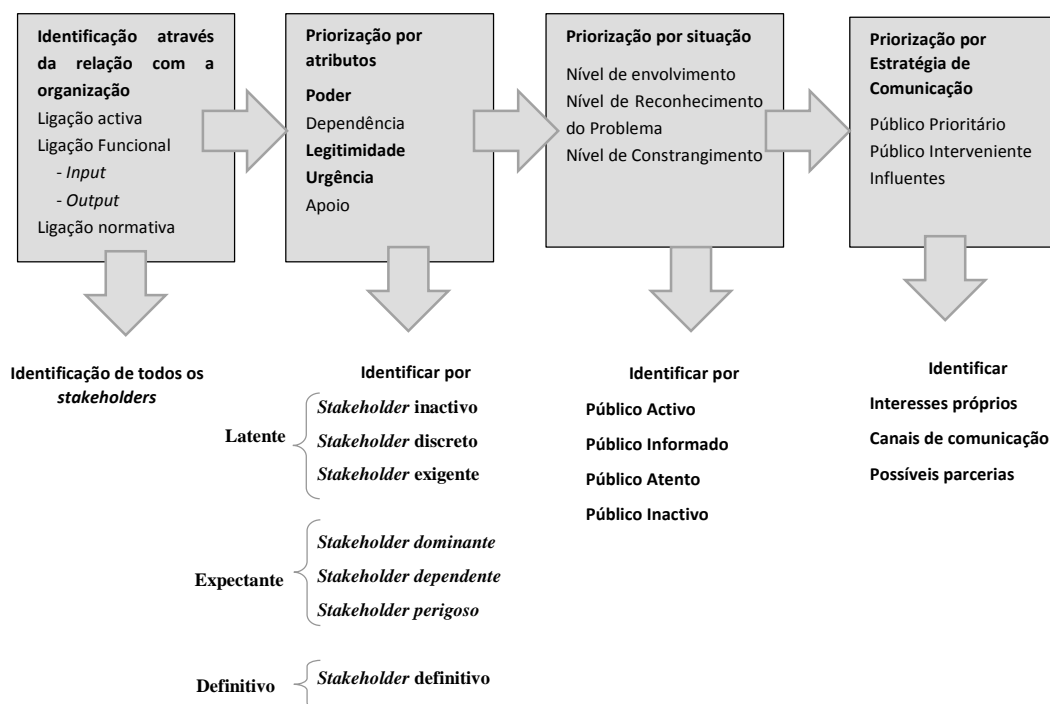
²⁴ Ver ponto 3.2.2. sobre os níveis/variáveis referente à Teoria Situacional dos Públicos e

das questões), adversários (é necessário o uso de estratégias de resolução de conflitos para envolvê-los) e apáticos (não têm consciência da existência de um problema, é necessário aumentar o grau de consciencialização e assim solicitar o seu envolvimento, depois de dotá-los de conhecimento).

Depois de serem desenvolvidas as estratégias para cada *stakeholder*, segue-se a última fase da priorização. Para Wilson (cit. por Rawlins, 2006), existem três tipos de públicos envolvidos nas estratégias de comunicação: os públicos prioritários, os públicos intervenientes e os públicos influentes. Os primeiros passaram de *stakeholders* a públicos activos e este estatuto tornou-os prioritários, pois podem influenciar o sucesso da organização e outros públicos. Os públicos intervenientes (por exemplo, os media) passam informação aos públicos prioritários. E os públicos influentes não estão directamente ligados à organização, mas podem ajudar a moldar as mensagens que se passam aos públicos prioritários. Desta forma, pode-se considerar este tipo de público importante na estratégia de comunicação.

Para Harrison e St. John (cit. por Rawlins, 2006), as primeiras três etapas do modelo de priorização de *stakeholders* servem para identificar os *stakeholders* e estabelecer relações de prioridade de acordo com o tipo de público e os seus atributos. A última fase determina quem são os públicos importantes com os quais se deve comunicar, atendendo à especificidade de tipo de público e características.

Este modelo proposto por Rawlins (2006) permite às organizações terem uma abordagem mais sistemática e abrangente da gestão de *stakeholders* e vai ser aplicado ao campo cultural através das Relações Públicas.



Cada público pode ter uma posição favorável ou ser ameaçador

Figura 4.4 – Fases do Modelo de Priorização de *Stakeholders*. Adaptado de *Rawlins* (2006)

4.2. Proposta de mapeamento de públicos aplicada ao Estudo de Caso do Museu Arqueológico do Carmo

4.2.1. Investigação Metodológica

O campo cultural, as políticas culturais e o mapeamento dos públicos da cultura emergem no âmbito do constante desenvolvimento e importância que as organizações culturais têm vindo a atribuir ao processo de definição da programação cultural. A escolha das peças, dos concertos, das visitas guiadas ou dos temas das exposições têm hoje uma forte componente de ponderação relativamente ao interesse e vontade dos visitantes. Satisfazer e atender às expectativas dos visitantes/espectadores é uma forte aposta, que, cada vez mais, as organizações culturais têm vindo a realizar. Contudo, para desenvolver a programação cultural da organização é necessário conhecer o público.

Neste contexto, pretende-se demonstrar que as Relações Públicas podem ser uma mais-valia para as organizações culturais, mais especificamente, através da aplicação de um modelo de mapeamento para identificar os públicos que afectam ou são afectados pela organização.

A utilização do instrumento de mapeamento de públicos permite à organização conhecer e identificar os públicos, assim como os seus interesses e necessidades para, desta forma, poder alinhar os seus interesses com os interesses do público, numa relação de mútuo benefício (*win-win*).

Para o desenvolvimento da presente investigação, que tem como objectivo o conhecimento aprofundado de um caso específico, optou-se pela escolha da metodologia qualitativa de Estudo de Caso com o intuito de conhecer a realidade e as especificidades de uma organização cultural e estudá-la em todas as suas vertentes.

4.2.1.1. Metodologia Qualitativa: o Estudo de Caso

A escolha do método de investigação qualitativo, Estudo de Caso, prende-se com o interesse em explorar e descrever acontecimentos com algum grau de complexidade. Sendo que este método de investigação pode ser utilizado em várias áreas de estudo.

Yin (1994) e Stake (1995) são os principais teóricos que investigam este método qualitativo. Para Yin (1994), o Estudo de Caso define-se com base nas características do objecto de estudo e no processo de recolha e avaliação de dados. Este autor considera também que uma investigação se adapta às características do Estudo de Caso quando responde às questões “como” e “porquê”. Na visão de Stake (1995), o Estudo de Caso consiste no estudo da complexidade e particularidade de um só caso, assim, consegue compreender a sua actividade no âmbito de circunstâncias importantes. Analisar o que ainda não foi investigado e reflectir sobre a sua singularidade através da interpretação dos dados recolhidos.

Em 1989, Bell descreveu o Estudo de Caso com um método “guarda-chuva”, uma vez que agrega um conjunto de métodos de investigação, cujo propósito é a interacção entre os eventos e os acontecimentos. Esta investigação permite a concentração numa situação específica e a identificação de processos que interagem no contexto em estudo.

De um modo sucinto é possível concluir que as principais características do Estudo de Caso se sintetizam em²⁵ considerá-lo como um Estudo: restrito, detalhado, descritivo, sistemático e intensivo; alusivo a acontecimentos reais e contemporâneos; que recolhe dados através de diversas técnicas (observações directas, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros); de análise de um ou mais acontecimentos/contextos ou identidades; que implica a observação directa do investigador, assim como grande envolvimento e interacção

²⁵ Aula de Metodologias de Investigação Aplicadas ao Estudo em Relações Públicas, dia 26 de Fevereiro de 2013

por parte do mesmo; de ausência de manipulação ou qualquer outra forma de controlo; que se delimita no tempo e no espaço; breve ou longitudinal de um acontecimento com um passado e um presente; que realiza uma abordagem holística, uma vez que estuda relacionamentos e ligações.

Nas principais vantagens do uso do método de Estudo de Caso encontram-se o estudo de um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real; a descrição das características únicas de um fenómeno; a incorporação de múltiplas fontes de informação e relacionamentos, múltiplos pontos de vista e perspectivas do fenómeno; e o cruzamento e utilização de diversas técnicas.

Yin (1994) considera que o Estudo de Caso, apesar de ser um estudo qualitativo, deverá ser combinado com estudos quantitativos (recolha e análise dos dados) pois só assim levará a um resultado eficaz. O mesmo autor caracteriza o Estudo de Caso como uma perspectiva mais sistémica e sociológica, que introduz perguntas iniciais, descritivas: “como” ou explicativas: “porquê”. Contribui para a compreensão de fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos e não obedece a uma “amostra” de um universo. Admite a utilização de múltiplas fontes para recolha de evidências e informações. Este método reduz a subjectividade do investigador e não permite efectuar generalizações estatísticas a partir do estudo. Possibilita a redacção de um relatório com uma descrição pormenorizada, rigorosa e clara de todos os passos do estudo. Yin introduz, ainda, o conceito de triangulação: a utilização de múltiplas fontes de evidência que convergem para o mesmo conjunto de factos, fenómeno ou estudo da realidade.

Ainda que seja pouco consensual, a amostra é dos mais importantes elementos numa investigação metodológica. Segundo Stake (1995), o Estudo de Caso deve ser mais abrangente, não incluindo apenas a análise a uma amostra. O autor refere ainda que o Estudo de Caso pode ser colectivo ou singular, uma vez que é possível estudar o todo ou parte dele. Sendo que depende sempre do objectivo do investigador.

Na fase da Recolha de Dados, dada a abrangência de aglomeração de técnicas no Estudo de Caso, é possível utilizar diversas técnicas numa mesma investigação. Desde o diário de bordo, o relatório, a pesquisa documental, a entrevista ou a observação. Para Yin (1994), a utilização de variadas técnicas permite uma análise mais complexa do objecto de estudo.

Numa investigação qualitativa, após a recolha, segue-se a análise de dados, processo moroso, uma vez que é necessário analisar todos os dados recolhidos. Para Yin (1994), os resultados do Estudo de Caso podem ser generalizados e aplicados a outras situações, após serem validados. O Estudo de Caso é o Museu Arqueológico do Carmo.

4.2.2. O Museu Arqueológico do Carmo (MAC)

As organizações culturais, a funcionar em rede, podem articular entidades de diferentes configurações como equipamentos (podem ser bibliotecas, arquivos ou museus), serviços (como orquestras ou artes de espectáculo), eventos (como espectáculos, exposições ou projectos) e ainda sequências programadas de actividades (como as capitais europeias da cultura). Na presente investigação optou-se pelo estudo da realidade de um museu.

A escolha do Museu Arqueológico do Carmo (MAC) deve-se sobretudo a três principais motivos: (i) devido à sua localização no centro de Lisboa; (ii) segundo o avultado número de visitantes anuais e, (iii) a capacidade de autofinanciamento do museu. Para além destas particularidades, o MAC foi dos primeiros museus Arqueológicos a ser criado em Portugal e conta com mais de 150 anos de existência. O acervo remonta ao século XVIII e é uma das principais atracções do Museu. Também as ruínas e a Igreja sem tecto são um grande chamariz de visitantes que se deslumbram com a estética e arquitectura singulares do Museu Arqueológico do Carmo.

Lisboa é hoje uma das principais cidades turísticas da Europa e, por essa razão, deve-se dar importância às dinâmicas culturais que a cidade oferece através do desenvolvimento de políticas culturais integradas em estratégias de comunicação com os públicos que, incluam, naturalmente o estudo dos Públicos da Cultura. Cada vez mais emerge a necessidade de conhecer os públicos, os seus interesses e gostos, e aliar os mesmos aos objectivos e metas das organizações culturais, numa relação *win-win* para ambos. A criação, gestão e manutenção de relações é desenvolvida pelas Relações Públicas que procuram fortalecer as relações com os públicos que preenchem o meio envolvente da organização e é, neste sentido, que as Relações Públicas podem dar um grande contributo na Gestão Estratégica da Comunicação com os públicos.

A História

O Museu Arqueológico do Carmo²⁶ é dos primeiros museus em Portugal a possuir uma vasta história arqueológica e a ser um marco de referência enquanto vestígio vivo do Terramoto de 1775. A primeira pedra do Convento do Carmo foi lançada, em Julho de 1389, por D. Nuno Álvares Pereira por motivações político-ideológicas (sobretudo para fazer frente ao rei) mas sobretudo era reservado à Ordem do Carmo, que assumia um novo protagonismo. Após o Terramoto de 1755, a área monástica sofreu graves danos e grande parte da Igreja ruiu, com o seu valioso recheio a ser consumido pelas chamas num grande incêndio que se seguiu ao terramoto.

²⁶ Arquivo fotográfico do MAC no Anexo 3.

A Igreja sem tecto (visível a céu aberto e caracterizada pelo estilo gótico, com três naves também destruídas pelo terramoto de 1755) é prova evidente da grande catástrofe natural que arrasou Lisboa.

Em 1863, por iniciativa real, a Real Associação de Arquitectos Civis e Arqueólogos Portugueses, promovida pelo presidente Joaquim Possidónio da Silva (1806-1896) e obtida a posse das ruínas da Igreja do Carmo.

A sede da associação instalou-se na Igreja e, de seguida, o presidente projectou construir um espaço museológico conhecido como Museu Archeologico do Carmo. Este novo espaço tinha como objectivo salvaguardar o património nacional que estava a deteriorar-se²⁷ em consequência da extinção das Ordens Religiosas, mas também disponibilizar um espaço que expusesse ao público peças históricas portuguesas.

O museu foi inaugurado em 1864 e, desde então, conta com a mesma colecção permanente, composta por túmulos medievais, estátuas, peças romanas, visigóticas, exóticas e, ainda, cerâmicas e múmias pré-colombianas, oferecidas pelo Conde de São Januário. Destacam-se também as colecções de Arqueologia pré e Proto-histórica com origem em escavações arqueológicas, nomeadamente em Vila Nova de São Pedro.

Destacam-se de todo o variado espólio do Museu²⁸:

- O "Sarcófago das Musas" (romano, séculos III-IV d.C.);
- Três fragmentos escultóricos de origem moçárabe (século X) testemunho do culto e arte cristã em Lisboa durante o domínio muçulmano;
- O túmulo do rei Fernando I de Portugal, obra-prima da escultura gótica, recentemente restaurado;
- Quatro placas de alabastro com cenas da Paixão de Cristo esculpidas em baixo-relevo, oriundas das oficinas de Nottingham (meados do século XV);
- O túmulo da rainha Maria Ana de Áustria, em estilo barroco;
- Conjunto de 14 painéis de azulejos representando a Paixão de Cristo em estilo barroco (c. 1780, oficina de Francisco Jorge da Costa);
- Colecção de 101 pedras de armas, com destaque para a lápide com o brasão de Fernão Álvares de Andrade (século XVI), realizada a partir de desenho de Francisco de Holanda.

²⁷ Esta situação verificou-se porque o Governo, na altura, não se responsabilizava pela salvaguarda da memória histórica, sem uma política de salvaguarda do património histórico-cultural.

²⁸ Ruínas da Igreja do Carmo e Museu Arqueológico. Associação dos Arqueólogos Portugueses, 2003.

O museu constitui um valioso testemunho das primeiras concepções museológicas “modernas”, podendo justamente considerar-se um “museu do museu”, o que lhe confere o seu carácter único, lhe acrescenta “aura” e permite classificá-lo como “monumento do monumento”, sendo um monumento ao terramoto.

De 1994 a 2001, o museu encerrou as suas portas devido às obras do Metropolitano de Lisboa, que provocaram sérios danos ao edifício, tendo sido necessário proceder à consolidação das estruturas. Durante este período, foi possível proceder à remodelação integral da exposição permanente através da disposição das peças expostas de uma forma mais organizada e segundo uma lógica cronológica e temática. Em Julho de 2001, o Museu reabre as suas portas ao público e, desde então, tem uma média de 60.000 visitantes por ano. No ano seguinte, 2002, foi criado o Serviço Educativo do Museu, com o intuito de realizar *ateliers* infanto-juvenis e visitas guiadas. Também foi criado o espaço Livraria/loja que comercializa *merchandising* do Museu, como souvenirs, roteiros, brochuras e publicações da Associação dos Arqueólogos Portugueses.

O museu possui cinco salas dedicadas a colecções de Pré e Proto-História (artefactos representativos dos diversos períodos cronológicos do Paleolítico e Neolítico à Idade do Ferro); Escultura e Epigrafia (do Romano ao Islâmico); Escultura Medieval e Moderna, Heráldica; Colecções exóticas e Biblioteca Histórica da AAP; e, Escultura, Epigrafia e Azulejaria. Dispõe ainda de uma área descoberta, uma área coberta e o espaço da Loja Museu/ sala polivalente.

Associação dos Arqueólogos Portugueses (AAP)

A associação fundada em 1863, por Possidónio da Silva, é considerada como a mais antiga associação de protecção do património português. Esta associação teve na sua génese uma preocupação em constituir uma associação profissional de defesa do património nacional. Actualmente, a associação possui secções de Pré-História, História, Comissão de Estudos Orlisiponenses e Heráldica. Conta com cerca de 300 associados que apresentam com alguma regularidade trabalhos das respectivas especialidades. A AAP organiza colóquios, reuniões e actas que são publicadas na revista *Arqueologia e História*.

O principal objectivo da AAP é preservar as antiguidades existentes no museu, como o acervo, o edifício e a sua própria arquitectura. A associação possui corpos sociais que têm como função a gestão da AAP, sendo que o presidente da AAP é também o director do MAC, José Morais de Arnaud. A direcção é composta por quatro membros, José Morais Arnaud como Presidente da Direcção da Associação da AAP, José Baptista Domingos como Tesoureiro da AAP, Mariana Diniz como secretária da Direcção da AAP e Presidente da Secção de Pré-História e Francisco Sande Lemos como vogal da Direcção da AAP.

O MAC que se instalou nas ruínas da antiga igreja de Nossa Senhora do Carmo faz parte integrante da Associação que tem a tutela do museu e é responsável pelo seu funcionamento e gestão, incluindo a área financeira, pois o orçamento do MAC é exclusivamente dependente da Direcção da Associação que não possui quaisquer apoios do Estado ou da autarquia. A dependência do museu face à Associação é total.

Contextualização do museu

O Museu Arqueológico do Carmo é parte integrante da Direcção-Geral do Património Cultural (DGPC)²⁹, responsável pela gestão do património cultural em Portugal continental através dos domínios técnicos e científicos, assegurando diversas funções e disponibilizando um vasto conjunto de serviços. À DGPC compete o estudo, investigação e divulgação do património, a gestão do património arquitectónico e arqueológico, a realização de obras de conservação e restauro, a coordenação da Rede Portuguesa de Museus, documentação e inventário do património.

O Museu Arqueológico do Carmo encontra-se sob a tutela da Associação dos Arqueólogos Portugueses que gere todo o funcionamento do museu e a quem cabe a tomada de todas as decisões. O museu integra a Rede Portuguesa de Museus (RPM), criada em 2000. A RPM “é um sistema organizado de museus, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que visa a descentralização, a mediação, a qualificação e a cooperação entre museus”³⁰. Actualmente, integram a rede 142 museus. A incorporação do MAC na Rede Portuguesa de Museus revelou-se muito importante, uma vez que o museu teve de preencher uma série de requisitos que melhoraram o seu funcionamento.

A definição do ICOM do que é um museu é um dos requisitos que o MAC preencheu, seguiram-se a nomeação de um director, a criação de um regulamento, de um plano de emergência, de um plano de salvaguardo do acervo, entre outros. Para o actual Director do Museu, José Morais Arnaud, “a principal vantagem na entrada da rede foi, sem dúvida, o estímulo para que o museu obedecesse às características que são internacionalmente aceites para estar aberto ao público e ter um quadro próprio de funcionamento”³¹. Além destas vantagens, o director apontou igualmente benefícios de cariz financeiro, como o apoio às candidaturas apresentadas para melhoria de alguns

²⁹ A Direcção-Geral do Património Cultural - através do Departamento de Museus, Conservação e Credenciação (DMCC) e da Divisão de Museus e Credenciação (DMC) - procura incentivar o fortalecimento da transversalidade de iniciativas e da comunicação entre os próprios museus da Rede, assim como, apoiar a formação, a informação / divulgação e a qualificação dos museus da RPM e, como lhe compete, assegura os procedimentos de credenciação de novos museus candidatos à integração da Rede Portuguesa de Museus.

³⁰ Definição de RPM, disponível em [<http://www.patrimoniocultural.pt/pt/museus-e-monumentos/>]

³¹ Entrevista realizada dia 23/07/2014 (ver anexo 6).

aspectos do museu, por exemplo o apoio técnico conseguido na conservação do túmulo de D. Fernando, acções de formação e ainda material para consultoria. Alia-se a estas vantagens, a divulgação de informações sobre o museu no *website* da DGPC, onde consta a indicação de todos os museus dependentes da rede. Para além deste suporte, também existe um roteiro de museus da RPM.

A política cultural

O MAC, que teve na sua origem a salvaguarda de artefactos artísticos, arqueológicos e arquitectónicos, é essencialmente um museu de Arqueologia e história de arte. Integra obras provenientes sobretudo do território nacional, cujo âmbito cronológico vai da pré-história até ao séc. XIX. Os objectivos do museu são recolher, conservar, investigar, divulgar e expor objectos de interesse arqueológico, histórico, relacionados com as populações que habitaram o actual território português, com especial ênfase para os que tiveram maior significado para a história de Portugal, da Igreja do Carmo e da Associação dos Arqueólogos Portugueses.

O MAC, integrado na política cultural da Direcção Geral do Património Cultural sob a tutela do Estado, assume os seus objectivos: assegurar a gestão, salvaguarda, valorização, conservação e restauro dos bens que integrem o património cultural imóvel, móvel e imaterial do País, bem como desenvolver e executar a política museológica nacional. Da política museológica fazem parte a Rede Portuguesa de Museus, sistema de mediação e de articulação entre entidades de índole museal, tendo por objectivo a promoção da comunicação e da cooperação, com vista à qualificação da realidade museológica portuguesa.

A rede tutela colecções, espaços e instalações de actividades educativas e culturais. A RPM é um símbolo de prática museológica através da promoção e valorização da força estratégica de cada museu integrante, garantindo uma oferta qualificada que vá ao encontro da procura do público. A rede é um instrumento fundamental na execução da política museológica nacional e na qualificação dos museus portugueses. Os seus principais objectivos são:

- A valorização e a qualificação da realidade museológica nacional;
- A cooperação institucional e a articulação entre museus;
- A descentralização de recursos;
- O planeamento e a racionalização dos investimentos públicos, decorrentes da aplicação de fundos comunitários, em museus;
- A difusão da informação relativa aos museus;
- A promoção do rigor e do profissionalismo das práticas museológicas e das técnicas museográficas;

- O fomento da articulação entre museus;
- E a valorização formativa dos seus profissionais.

Localização

Situado no histórico Largo do Carmo, no Chiado, bem no centro da cidade de Lisboa, o Museu Arqueológico do Carmo é um dos mais atractivos monumentos da cidade. A sua grandiosidade e unicidade posicionam-no como uma das atracções “*must see*” de Lisboa. A sua localização permite que seja avistado a partir das 7 colinas da cidade. A Igreja sem tecto é o perfeito chamariz de muitos curiosos que ficam deslumbrados pelo monumento. Acompanhado pelo emblemático Elevador de Santa Justa, o museu tem a capacidade de atrair a atenção de todos os que por ali passam.

Estrutura organizacional

A coordenação geral da actividade do museu, orientação e gestão do museu estão a cargo do Director do Museu. A parte técnica de gestão das colecções e conservação do museu (o acervo e o edifício) compete à conservadora, assim como a gestão integradora de todas as áreas do museu. Neste momento, a equipa é composta por 10 pessoas, entre recepcionista, bibliotecário, os dois membros da equipa do serviço educativo, lojista, estagiários e administrativos. Todas as propostas de actividades e de funcionamento do museu passam pelo conhecimento, aprovação e parecer da direcção da Associação de Arqueólogos Portugueses, da qual é presidente o director do Museu.

Serviços: Loja/Livraria

Criada na mesma altura que o serviço educativo, a loja tem como objectivo a venda de *merchandising*, souvenirs e publicações. A livraria é composta de livros das áreas da arqueologia, história de arte e arquitectura.

Serviço Educativo

O serviço educativo é composto por dois elementos e foi criado, em 2002, com o intuito de atrair público português que, até então, representava uma pequena parte do conjunto dos visitantes e desenvolver programas que dessem a conhecer a história e colecção do museu. Na sua essência deveria funcionar como uma ponte entre a instituição e os diferentes públicos através do estabelecimento de relações pois pretende-se que o museu seja mais inclusivo e acessível a todos e assim contribuir para o alargamento dos públicos. A programação começou por ser dirigida ao público escolar, depois ao universitário, grupos organizados, seguindo-se associações e

instituições culturais. O serviço educativo tem como missão a partilha de conhecimento sobre história, arqueologia e arte e estimular o gosto, através da desconstrução da linguagem do museu, tornando-a mais acessível, agradável e próxima do público. Convida-se o público a usufruir da história e espaço do museu.

Actualmente, as actividades desenvolvidas pelo serviço educativo são concebidas partindo da história e espaço da igreja e do museu e dirigem-se a dois grandes grupos de públicos: o organizado (escolas, instituições culturais, associações, universidades e 3ª idade) e não organizado (público português, público estrangeiro que visita o museu, regra geral, de forma autónoma e individual). Para os grupos organizados desenvolvem-se actividades como oficinas, *ateliers* e visitas guiadas e para os grupos não organizados realizam-se actividades como workshops, visitas guiadas e festas de aniversários, visitas guiadas, *ateliers* de férias de verão, páscoa e natal e *workshops*. É possível ainda fazer uma segunda divisão dos públicos em público escolar (escolas, universidades), 3ª Idade e público adulto que integra portugueses e estrangeiros.

Gestão e Orçamento

A gestão do MAC cabe à presidência dos corpos dirigentes da direcção da Associação dos Arqueólogos Portugueses. O museu é uma estrutura independente e autónoma, sob tutela do AAP, mas o edifício pertence ao Estado e a conservação e restauro do museu cabe à Direcção Geral do Património Cultural. Neste sentido, a gestão do museu acaba por ser difícil, pois é necessário manter um valor financeiro estável para manter as contas equilibradas. A Associação tem a tutela do museu e é responsável pelo seu funcionamento e gestão, incluindo a área financeira, pois o orçamento do MAC é exclusivamente dependente da Direcção da Associação que não possui quaisquer apoios do Estado ou da autarquia.

O orçamento advém 80% da bilheteira, 10% da Loja do museu e 10% da cedência do espaço para eventos sociais, culturais ou empresariais (uma componente comercial de eventos privados de aluguer do espaço exterior) que permite ao museu angariar dinheiro para se auto-sustentar. A autonomia dos últimos 40 anos foi conseguida através da redução das despesas ao mínimo e a polivalência tem sido uma característica universal, pois todos fazemos um pouco de tudo, sempre que é necessário, exemplo disso é a gestão em regime de voluntariado dos corpos dirigentes da direcção da AAP.

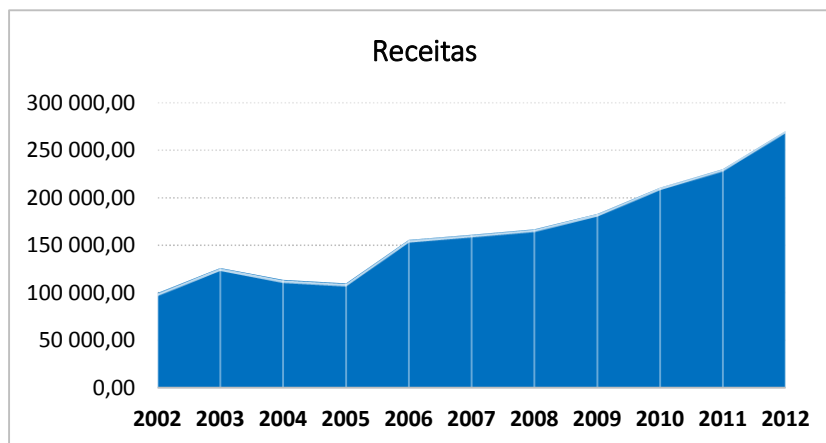


Figura 4.5 – Receitas do MAC de 2002 a 2012 [em €].

Dados cedidos pelo MAC

Comunicação e divulgação

O Museu Arqueológico do Carmo possui um imponente edifício e um vasto acervo que o torna muito atractivo para milhares de visitantes. O objectivo do museu passa por dar a conhecer a história das peças que aloja e acolher o maior número de eventos culturais. O Museu torna-se assim promotor e acolhedor de eventos no âmbito da arte contemporânea, como a dança, as artes plásticas, a performance. Existe a preocupação de perceber quais são os eventos mais importantes e de grande envergadura, como por exemplo a Festa no Chiado ou os eventos do Centro Nacional de Cultura. No estabelecimento de ligações com estas instituições dá-se primazia às que também não têm apoios do estado. A criação de parcerias é uma constante preocupação do Museu, que a partir dos parceiros consegue divulgar as suas actividades a um maior número de pessoas. O principal objectivo do Museu passa pela divulgação das actividades e promoção do espólio e história do museu para, assim, atrair o maior número possível de visitantes. Existem dois níveis de comunicação: o interno (divulgação dentro do próprio museu das suas actividades e espólio) e o externo (a referência sobre o museu em roteiros e guias).

Quanto ao serviço educativo, a sua principal função é a promoção do museu e do seu espólio a grupos específicos, como o público português, mais concretamente, o público escolar. As actividades desenvolvidas procuram divulgar o museu de uma forma lúdica.

Os suportes usados passam pelo *facebook*, cartazes, folhetos, roteiros e guias, *mailing list*, *website* e blogs, que são geridos institucionalmente pela conservadora, pelo director, pelo serviço educativo e pela Associação dos Arqueólogos Portugueses.

Visitantes de 2002 a 2012 ³²

De 2002 a 2012 já visitaram o museu 731 520 visitantes e o número tem vindo a aumentar exponencialmente, conforme Figura 4.6. No entanto, evidenciam-se momentos de quebra, nos anos de 2004, 2005 e 2011. O primeiro momento deve-se ao Euro 2004 que, apesar de ter trazido a Lisboa muitos turistas, os mesmos dedicaram quase exclusivamente o seu tempo a assistir aos jogos de futebol. No segundo momento, em 2005, o museu perdeu um percurso de ligação ao Elevador de Santa Justa, o que se reflectiu na privação de 150 000 visitas ao museu. Em 2011, ocorreu igualmente uma diminuição do número de visitantes. Mas, em contrapartida, o museu estabeleceu parcerias com instituições e eventos para assim elevar a divulgação do museu junto do público. No entanto, o facto é que, em 2012, o número de visitantes voltou a aumentar para quase o dobro em relação ao ano 2002.

Apesar dos altos e baixos, a média do aumento do número de visitantes é de 7% ao ano. Quanto à média do número de visitantes, que, por ano, visitam o museu, corresponde a 66 502 visitantes. De entre as razões que explicam o fenómeno estão: a criação do serviço educativo em 2002 (aumentou o número de visitantes nacionais), maior divulgação e comunicação do museu (criação de desdobráveis a cargo do serviço educativo), desenvolvimento de actividades em parceria com outras instituições (GNR³³, CML³⁴, EGEAC³⁵, museus, integração na Rede Portuguesa de Museus (melhoria de funcionamento do museu), o alargamento do horário de funcionamento, a reabertura do percurso de ligação ao Elevador de Santa Justa, o fenómeno do *low cost*, o lançamento do Catálogo da Colecção Permanente do Museu Arqueológico do Carmo - Construindo a Memória (2005), a realização da primeira Festa da Arqueologia (em 2010) e a criação do bilhete familiar (em 2011).

³² Só foram facultados dados até ao ano de 2012

³³ Guarda Nacional Republicana

³⁴ Câmara Municipal de Lisboa

³⁵ Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural

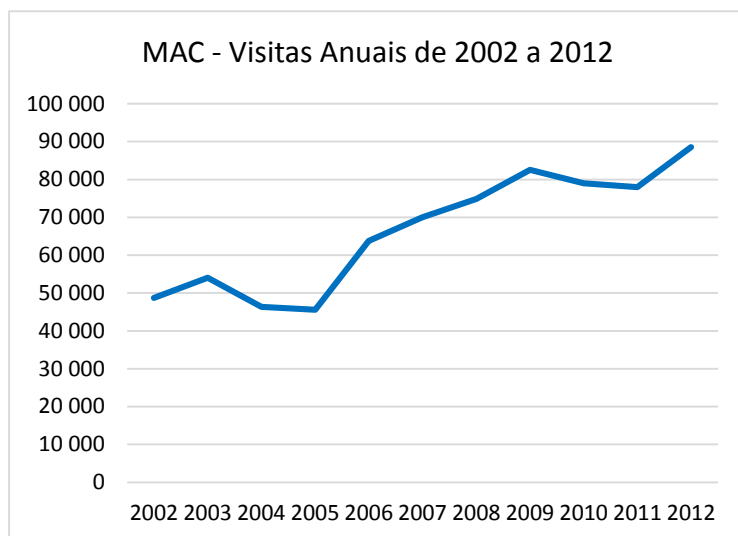


Figura 4.6 – Dados cedidos pelo MAC

Ano	Visitas
2002	48 701
2003	54 052
2004	46 358
2005	45 589
2006	63 803
2007	69 990
2008	74 852
2009	82 585
2010	79 009
2011	78 011
2012	88 570
TOTAL	731 520

Tabela 4.2 – Visitas anuais.
Dados fornecidos pelo MAC
2014

O ano de 2012 revelou-se um ano muito marcante e significativo para o Museu Arqueológico do Carmo, pois atingiu o número recorde de visitas desde sempre, mais 13,5% em relação ao ano de 2011, totalizando um 88 570 visitantes. De acordo com a Tabela 4.2 é possível apreender que, do número total de visitantes, 12,2% corresponde ao número de visitantes nacionais e os restantes 87,8% corresponde ao número de visitantes estrangeiros. O mês de agosto foi o mês com mais visitantes, atingindo um número de 13 480 visitantes (o que perfaz uma média de 499 visitantes por dia), seguindo-se os meses de Julho e Outubro. Durante o ano ocorreu um grande número de parcerias e actividades, como ciclos de conferências, *workshops*, concertos, feira do livro ilustrado, exposições organizadas em conjunto com artistas, projectos expositivos, comemoração de efemérides, colóquios e notícias sobre o museu, que justificam o sucesso.



Figura 4.7 – Dados cedidos pelo MAC

VISITAS DO ANO 2012			
Mês	Nacionais	Estrangeiros	Total
Jan	494	3 358	3 852
Fev	782	3 663	4 445
Mar	643	4 665	5 308
Abr	518	7 560	8 078
Mai	1 535	6 832	8 367
Jun	1 017	6 010	7 027
Jul	535	8 883	9 418
Ago	831	12 649	13 480
Set	469	7 424	7 893
Out	3 155	7 892	11 047
Nov	375	4 877	5 252
Dez	440	3 963	4 403
Total	10 794	77 776	88 570
%	12,2%	87,8%	100,0%

Tabela 4.3 – Visitas anuais do ano de 2012. Dados cedidos pelo MAC

4.2.2.1. Estratégias de Investigação: técnicas e suportes

Conforme mencionado previamente, o Estudo de Caso permite conhecer todas as especificidades e singularidades de um único caso para assim torná-lo padrão e extrapolar para um âmbito mais geral. A presente investigação debruça-se sobre um Estudo de Caso exploratório, pois define questões ou hipóteses para investigação posterior. Escolheu-se como Estudo de Caso a organização cultural, o Museu Arqueológico do Carmo.

A investigação qualitativa tem como principal objectivo interpretar o fenómeno que se observa e através da recolha de dados fazer uma descrição, observação, compreensão e dar significado ao objecto de estudo. Para este trabalho procedeu-se à escolha de técnicas de investigação qualitativa: análise documental, auditoria de comunicação, observação directa e entrevistas. Neste estudo utilizou-se também a técnica de investigação quantitativa, o inquérito por questionário.

Relativamente à análise documental procedeu-se à recolha de informações através da análise da documentação do museu. Esta recolha é essencial para perceber aquilo que foi realizado na área em estudo e permite validar e acrescentar informações. Neste Estudo de Caso consultaram-se a revista da Associação de Arqueólogos e os livros do acervo do Museu.

Quanto à observação directa da actividade do museu, esta permitiu igualmente compreender o seu funcionamento, tanto na bilheteira, como na loja, nas actividades do serviço educativo, nas visitas guiadas e *workshops*.

Relativamente ao **inquérito por questionário** pretendeu-se que o mesmo fosse aplicado ao público do Museu Arqueológico do Carmo e seleccionou-se uma amostra representativa da população. Foram aplicados 100 inquéritos aos visitantes do museu, de acordo com a sua ordem de chegada. A selecção da amostra não aleatória (que se caracteriza por ser uma selecção de elementos que se baseia em critérios do entrevistador ou do investigador) realizou-se segundo a sua representatividade, em que 12% da amostra são visitantes nacionais e 88% estrangeiros. Antes da aplicação dos inquéritos por questionário, os mesmos foram entregues para apreciação da Conservadora do museu que detêm conhecimentos práticos da realidade.

Recorreu-se também à técnica das **entrevistas semiestruturadas**, que se caracterizam pela existência de um guião que serve de orientação ao desenvolvimento da entrevista e que pretende que os entrevistados respondam às mesmas questões (sendo a sua ordem flexível), podendo assim adaptar-se ao entrevistado. Tal como refere Flick (2005: 95), “a vantagem deste método reside na melhoria da comparabilidade e da estruturação dos dados, pelo uso coerente do guião da entrevista”. Realizaram-se entrevistas ao Director e à Conservadora do museu para se obter informações relativas ao seu funcionamento. O guião foi estruturado em cinco partes: a história, o funcionamento, a área da comunicação, o serviço educativo e as questões financeiras. Para se compreender melhor a estrutura do serviço educativo também se realizaram entrevistas às coordenadoras, sendo que as questões se centraram sobretudo em compreender o funcionamento do serviço educativo.

Uma estratégia de comunicação tem como objectivo fortalecer relações, partilhar valores comuns e alinhar os objectivos de comunicação com os objectivos e metas da organização. Neste sentido, a auditoria de comunicação deve ser um dos eixos a ter em conta na definição de uma estratégia de comunicação. Assim sendo, a concepção de uma auditoria deve ter em conta o contexto da organização e assentar na realização de um diagnóstico, para melhorar eventuais défices e, por último, tornar algumas pessoas capazes de lidar com situações mais delicadas. Deste modo, o primeiro passo é o diagnóstico. Mas antes é necessário realizar uma análise documental para conhecer melhor a organização em estudo.

Na **auditoria de comunicação** foram analisados aspectos relacionados com a forma como a organização estabelece contacto com os vários *stakeholders* e porque via estabelecem esse contacto. Desta forma, através da auditoria é possível determinar quais são e como são utilizados os meios de comunicação para comunicar com os diferentes públicos. Além disso, a auditoria de comunicação permite avaliar o processo de comunicação dentro e fora da organização. Essa avaliação possibilita identificar falhas e lacunas de comunicação e detectar oportunidades para estabelecer o diálogo com os diferentes *stakeholders* da organização.

Uma das formas da auditoria são as entrevistas que se caracterizam por ser uma técnica de levantamento de informação que permite tirar conclusões sobre o assunto em estudo. E, para compreender a comunicação do museu foram colocadas questões (integradas nas entrevistas mencionadas anteriormente) ao Director do Museu, à conservadora e às coordenadoras do Serviço Educativo. Atendendo ao facto de as entrevistas serem de carácter semiestruturado têm como principais questões a estratégia de comunicação, os suportes de comunicação, a função de um responsável pela manutenção da comunicação e os públicos. O intuito das entrevistas é avaliar como é feita e gerida a comunicação, nomeadamente a comunicação com os públicos. As respostas serão analisadas de modo a ser possível tirar elações únicas sobre a comunicação do museu. Estas conclusões permitirão, no futuro, melhorar a comunicação da organização com os seus públicos.

4.2.3. Análise de Resultados

Auditoria de comunicação

Para apurar quais as estratégias de comunicação utilizadas pelo museu procedeu-se a uma auditoria dos seus suportes de comunicação a fim de compreender de que forma comunica com os públicos e por que meios.

a) Suportes de comunicação³⁶

O MAC, para comunicar com visitantes, dispõe de canais específicos. A alimentação dos canais surge como importante pois é uma forma de contactar o público directamente, pela difusão de informação, em formatos como imagem, vídeo ou áudio e possibilita igualmente a divulgação das actividades da associação. Estes canais dividem-se em suportes físicos e suportes digitais.

SUPORTES FÍSICOS

Folhetos e cartazes

A comunicação impressa pressupõe uma leitura rápida e clara, apresentando ao leitor, a informação mais importante a reter após a sua visualização – apresentação do museu, localização e contactos. Também é importante referir que o formato do texto e a presença de imagens apelativas despertam uma maior curiosidade e descoberta, que é um dos grandes objectivos do museu. Estes suportes estão disponíveis pelo Museu e por vezes distribuídos por

³⁶ Ver Anexo 4

alguns colaboradores por espaços por onde passem. Destinam-se à população em geral e sendo alguns dos serviços educativos destinam-se a determinadas faixas etárias.

Roteiro do Museu Arqueológico do Carmo³⁷

Disponível no Museu para venda aos visitantes. Possui um formato de um quadrado, este pequeno roteiro disponibiliza informação sobre a história do museu, algumas imagens, uma planta do edifício e a indicação e informação sobre as obras com maior destaque. A informação é relevante e pertinente para aqueles que visitam o museu pela primeira vez, no entanto, a sua imagem e estética não são renovadas desde a sua primeira tiragem em 2003.

Mailing List

A lista é extensa e rica em contactos que o museu tem vindo a estabelecer com os diferentes públicos. No entanto, a mesma está desactualizada tendo contactos antigos que estão desactivados e outros novos com quem ainda não se estabeleceu um contacto.

Clipping

O mesmo acontece com a monitorização das notícias. Esta é fundamental para tomar conhecimento da forma como o MAC é apresentado nos meios de comunicação social.

SUPORTES DIGITAIS³⁸

Facebook

O MAC tem, desde Janeiro de 2010, uma página de *facebook* institucional; conta com cerca de 4500 seguidores. Desde 2010 que a actividade do museu, nesta rede social, tem vindo a aumentar gradualmente. Hoje é a rede mais usada pelo museu. Também foi criada uma página de facebook para a Secção de História da Associação dos Arqueólogos Portugueses e perfis pessoais, são cinco e pertencem ao serviço educativo, à Festa da Arqueologia, à Associação dos Arqueólogos Portugueses, à Secção de História e à secção de Pré-história. Quanto à gestão

³⁷ Ver Anexo 3 - Figura 3.2

³⁸ Ver Anexo 4

das páginas, a página institucional do MAC é gerida pelo director do museu, a conservadora e uma das coordenadoras do serviço educativo. As secções de História e Pré-história gerem autonomamente as suas páginas, assim como o serviço educativo. No entanto, de forma a garantir que a comunicação é gerida segundo as mesmas linhas estratégicas seria importante que apenas uma única pessoa fosse responsável por toda a comunicação do museu. Desta forma, seria possível garantir a fluidez e eficácia do processo de comunicação da organização com os seus públicos.

No que concerne à publicação de conteúdos nestas redes sociais, a mesma é realizada sem planeamento, sem estratégia e sem uma actualização constante sobre as acções do museu. O tipo de conteúdo publicado consiste em fotografias acompanhadas de texto informativo que abrange a divulgação e promoção dos eventos e actividades. Além disso, o museu é uma instituição e como tal não deve ter perfis privados associados ao seu nome.

Website

Um *website*, hoje em dia, é um cartão-de-visita de qualquer organização e o “guarda-chuva” que agrega todos os outros suportes online de comunicação (blogues e facebook), através dos quais se pode aceder ao próprio website. Desta forma, o *website* deve ser o mais apelativo possível e com informação actualizada.

O *website* do MAC dispõe de informação sobre a história do museu (disponível em cinco línguas: português, espanhol, francês, italiano e japonês) e informação básica como a localização, livraria/loja, horário, serviço educativo, notícias e uma planta da exposição permanente. No entanto, os conteúdos são os mesmos desde a sua criação e esteticamente não é apelativo e não permite uma navegação e acesso rápido aos conteúdos, pois não é intuitivo. Um dos aspectos positivos são os *links* de acesso para os blogues do serviço educativo e do museu, criando assim uma rede de ligações entre os suportes de comunicação.

Blogues

Existe dois, um da associação e outro do serviço educativo. O blogue da associação teve a última publicação em 2013, aquando das comemorações dos 150 anos da Associação dos Arqueólogos Portugueses e, desde então, tem estado parado, sem nenhuma actividade de dinamização do espaço. Esteticamente, o blogue não é apelativo e os conteúdos são muito massudos. Mas oferece a possibilidade de aceder à página institucional do MAC.

O blogue do serviço educativo surgiu da necessidade de comunicar directamente com os seus públicos, através da divulgação das suas actividades de uma forma mais detalhada, que tanto o facebook como o *website* não permitem.

Os dois blogues não possuem uma mesma linha gráfica que identifique o museu como sendo uma única instituição.

Tabela 4.4 – Auditoria de comunicação aos suportes de comunicação elaborada pela autora

b) Análise de conteúdo das entrevistas

As entrevistas semidirectivas foram aplicadas ao director do museu, à conservadora e às coordenadoras do serviço educativo e, tiveram como propósito compreender a gestão da comunicação do museu no que concerne à comunicação com os públicos. As respostas serão analisadas de modo a ser possível tirar elações únicas sobre a gestão da comunicação do Museu Arqueológico do Carmo. As entrevistas³⁹ são de carácter semiestruturado que contêm questões sobre comunicação e, tem como principais objectivos identificar: a estratégia de comunicação utilizada; os públicos do museu, os suportes de comunicação, a gestão da comunicação e o serviço educativo.

Estratégias de comunicação

Relativamente a este ponto foi possível compreender que o MAC não define estratégias de comunicação, cingindo-se apenas à divulgação das suas actividades. Para a conservadora do museu “só há uma estratégia de comunicação que é a divulgação” de todas as actividades do museu e, “claro que estas actividades acabam sempre por cumprir o principal objectivo que é a promoção do espólio e história do Museu”, acrescenta. Estas afirmações permitem compreender que a direcção⁴⁰ em que a comunicação se estabelece é unidirecional, pois o museu pretende apenas divulgar-se a si mesmo perante a população em geral. O que evidencia o facto de o museu não ter uma política de comunicação pois não enquadra o trabalho de comunicação que realiza em estratégias de comunicação ou ainda, numa política de comunicação que uniformize todos os aspectos da comunicação.

³⁹ Anexo 4

⁴⁰ Ver ponto 1.3. sobre os modelos de comunicação

Públicos do museu

Quanto à identificação de públicos do museu, o director do museu elenca-os por nacionalidade “estrangeiros” e “portugueses”, sendo este último, grande parte proveniente de escolas. Existe ainda uma segunda identificação de públicos, através da bilhética. Quanto aos públicos do serviço educativo, as coordenadoras consideram uma primeira divisão em público organizado (escolas, instituições culturais, associações, universidades e 3ª idade) e não organizado (o público português, o público estrangeiro e aqueles que vem em carácter individual). E uma segunda divisão em público escolar como escolas, universidades e 3ª Idade e o público adulto que integra portugueses e estrangeiros.

Esta última identificação é feita segundo a nacionalidade português e estrangeiro. Dentro da categoria estrangeiro esta subdivide-se em adulto, estudante, reformado, gratuito, bilhete grupo +30, Lisboa card, Menores de 14, arte e ciência Carristur. A categoria dos portugueses subdividem-se em portugueses Adulto, estudante, reformado, Gratuito, CP/escolas, CP/Expresso/Família, CP/turista, Menores de 14, Belas Artes, Lisboa Viva, Guias Profissionais, Arte e Ciência e Carristur. Existe ainda a bilhética do serviço educativo que se divide em bilhete de 1, de 3 ou de 5 dias (com ou sem almoço), atelier Cerâmica, sábado e escolhas; bilhete grupo+30, Workshop, Oficina Pequenos Arqueólogo, visitas guiadas (adulto, estudante, sénior, estrangeiros e gratuitas).

Suportes de comunicação

Quanto a este objectivo, dada a sua importância para a compreensão da relação da organização com os públicos através de mensagens, foi feita uma análise aprofundada sobre os suportes na alínea a) suportes de comunicação do ponto 4.4.3 da Análise de Resultados. No entanto, através das entrevistas foi possível identificar os suportes de comunicação utilizados pelo museu nas palavras da conservadora “*Facebook* que agrega 6 páginas: a página institucional do MAC, a do serviço educativo, a da Festa da Arqueologia, a da Associação dos Arqueólogos Portugueses, a da Secção de História e, a da secção de Pré-história.”, um *website*, um blogue da associação, um blogue do serviço educativo e um *website* do congresso (que é actualizado quando há congressos)”, acrescenta. Quanto à gestão destes suportes, no que concerne “às duas secções de História e Pré-história são estas que gerem autonomamente as suas páginas”. A página institucional é gerida pela conservadora, pelo director e pela coordenadora do serviço educativo, Rita Santos. Para além disto o MAC tem ainda o roteiro, folhetos, cartazes e *Mailing list* do Museu.

Gestão da comunicação

A gestão da comunicação é feita pela conservadora do museu, que acumula a sua função de conservadora com uma função integradora de gestão das várias áreas do museu. No entanto, dado que são muitas as funções que acumula, não tem tempo suficiente para se dedicar a 100% à comunicação.

O serviço educativo

A criação do serviço educativo tem na sua génese a preocupação do museu em chegar ao público português e esse trabalho tem vindo a ser realizado através da preparação de actividades destinadas para as escolas de todas as faixas etárias e para adultos. Apesar do grande foco ser o público português também organização *workshops* e outras actividades para o público geral.

Diagnóstico de comunicação e sugestões

Para a equipa do MAC, os seus públicos são os visitantes. No entanto, abordado do ponto de vista das RP deve-se ter em conta toda a envolvente da organização e não apenas uma parte. E este mapeamento será feito no ponto 4.2.4 com o modelo de Rawlins.

Quanto ao modelo de comunicação do museu, este assenta numa comunicação unidirecional e assimétrica. A mensagem apenas passa do emissor para o receptor. Esta relação com os públicos transparece insuficiente pois não permite que os interesses de ambas as partes sejam tidos em conta nesta relação.

O facto de não existir uma pessoa responsável pela gestão da relação entre o museu e os públicos não permite que exista uma maior aproximação entre as partes envolvidas. Para tal, é necessário que o museu tenha um profissional das RP que seja gestor de toda a comunicação do museu.

c) Inquéritos aos Visitantes do MAC⁴¹

A aplicação do inquérito por questionário teve como objectivo conhecer os visitantes do MAC; tentar perceber as suas preferências, o seu perfil e o nível de envolvimento com o Museu Arqueológico do Carmo. Neste sentido procedeu-se à escolha de uma amostra de 100 indivíduos para responderem aos inquéritos. Desta amostra⁴², 88 são estrangeiros e 12 de nacionalidade portuguesa.

(i) Caracterização da amostra dos visitantes

⁴¹ Anexo 4 – Exemplo do Inquérito por questionário

⁴² Segundo os dados da Tabela 4.3

Do total dos inquiridos, 65,98% são do género feminino e os restantes 34,02% são do género masculino.

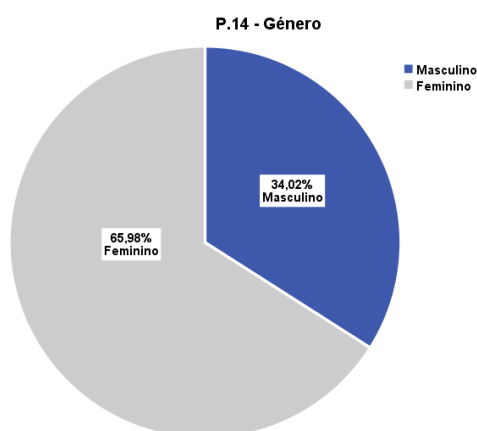


Figura 4.8 – Género dos visitantes

No que à idade diz respeito, importa salientar a grande heterogeneidade dos visitantes, sendo que a maior faixa se situa entre os 36 e os 45 anos, correspondendo a 29,35%. No entanto, surgem, logo de seguida, os indivíduos dos 26 aos 35 que correspondem a 28,26% e, ainda, com uma percentagem muito semelhante a faixa dos 16-25, que corresponde a 27,17%. Este resultado demonstra que é dos 16 aos 45 anos de idade a maioria dos indivíduos da amostra. Os restantes 15,22% correspondem a idades superiores a 46 anos, no entanto, apenas 1,09% corresponde a mais de 65 anos. Quanto ao estado civil dos inquiridos na medida em que, a maioria dos indivíduos é solteiro (62,89%), 23,71% casado, 7,2% vive em união de facto, 1,03% viúvo e 2,06% separado.

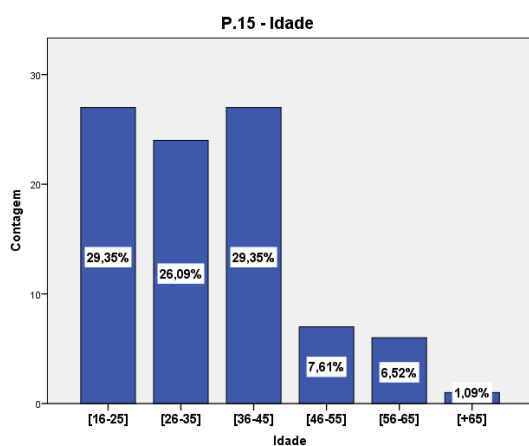


Figura 4.9 – Idade dos visitantes

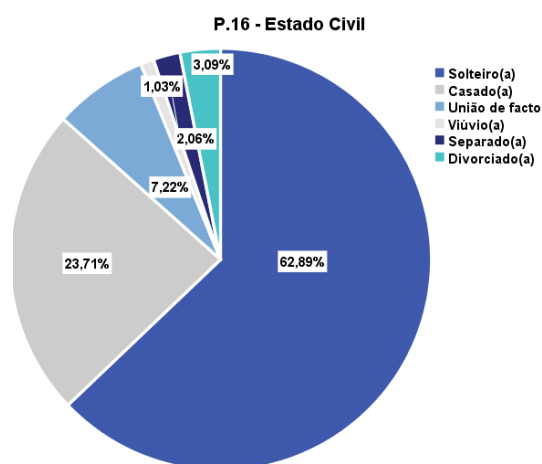


Figura 4.10 - Estado civil dos visitantes

Quanto às habilitações literárias, evidencia-se fulcralmente que 74,49% dos indivíduos tem formação superior. A habilitação literária seguinte é a do ensino secundário, sendo que as restantes são pouco significativas.

No que se refere à situação profissional dos inquiridos, cerca de 50% trabalham por conta de outrem, seguindo-se os estudantes com 22,68% e os restantes dividem-se entre empresários e trabalhadores por conta própria, desempregados, reformado/aposentado e outra situação com valores reduzidos.

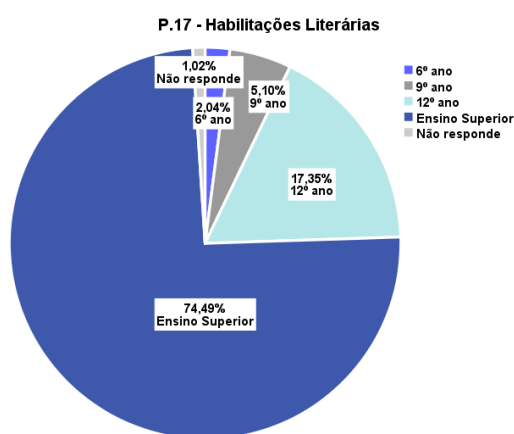


Figura 4.11 – Habilitações Literárias dos visitantes

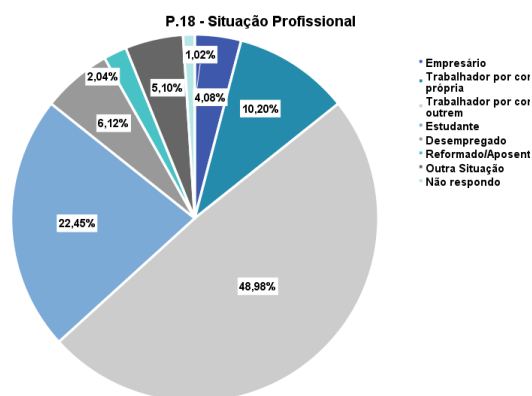


Figura 4.12 – Situação profissional dos visitantes

Atendendo ao facto de o MAC realizar inquéritos de 3 em 3 anos, também se incluíram questões de avaliação do funcionamento do museu. São elas a questão P.9 que pergunta se o visitante irá realizar uma segunda visita, a questão P.10 avalia os aspectos de organização do museu e a P.13 que avalia a visita ao museu no geral. Estas questões permitem apurar o funcionamento do museu e servem de guia para propostas de melhoria.⁴³

Na Figura 4.14 os inquiridos consideram a visita interessante (51,52%) e logo a seguir 44,44% consideram a mesma muito interessante. No entanto, apenas 38% afirmou que voltaria novamente ao museu (12% muito provavelmente e 26% provavelmente). 30% já estavam convencidos de que seria provável que visitassem novamente o museu. 16% dos inquiridos não pretendem visitar novamente o museu e o mesmo número não sabe se volta.

⁴³ Anexo 7 – P.10



Figura 4.13 – Resposta à pergunta 9 dos visitantes

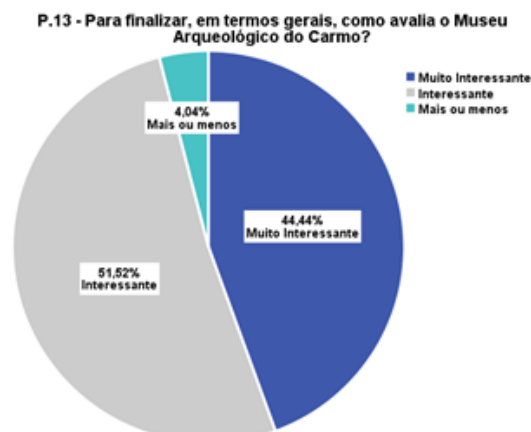


Figura 4.14– Resposta à pergunta 13 dos visitantes

(ii) Caracterização do visitante nacional

O visitante português representa apenas 12% do total dos visitantes do MAC. Como já foi referido anteriormente, o serviço educativo tem vindo a desenvolver esforços no sentido de aumentar o número de visitantes portugueses, através de diversas actividades. Este público nacional é o público para o qual o serviço educativo desenvolve as suas actividades. A média de idade é dos 26 aos 55 anos e a maioria das habilitações centra-se ao nível do ensino superior.

Aplicaram-se 12 inquéritos a indivíduos de nacionalidade portuguesa (4 homens e 8 mulheres) que visitavam o museu. Na questão sobre se era a primeira vez que visitavam o museu, 91,67% dos inquiridos responderam afirmativamente. Quanto à questão sobre as principais razões que levaram os inquiridos a visitar o museu, 62,50% responderam que foi a primeira visita, seguindo-se o interesse pela arqueologia e História de Arte (12,50%) e a reposta livre “outra razão”, em que mencionaram razões como sendo naturais de Lisboa ou porque já tinham conhecimento da existência do museu. Surgem no mesmo patamar as razões: por aconselhamento de família e amigos e ver o museu novamente.

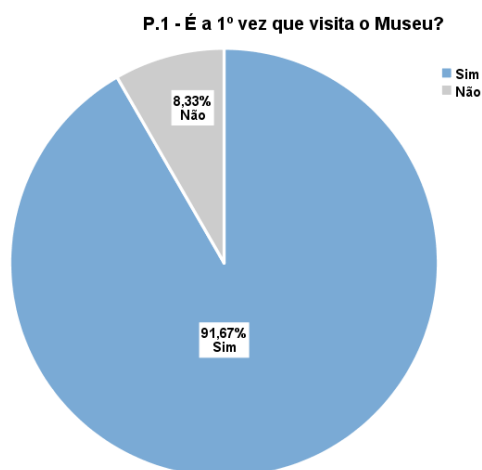


Figura 4.15 – Resposta à pergunta 1 do visitante nacional



Figura 4.16 – Resposta à pergunta 5 do visitante nacional

Ao cruzar as variáveis “razões da visita” com “idade”⁴⁴, é possível perceber que as razões por aconselhamento de família e amigos, gosto pela arqueologia e história de arte são razões apontadas pela faixa etária dos 36-55, sendo um indicativo do que os motiva a visitar o museu. A primeira visita já é uma razão transversal a todas as faixas etárias.

Conhecer os meios⁴⁵ pelos quais os inquiridos obtiveram conhecimento sobre a existência do museu permite identificar quais os meios que devem fazer parte da estratégia de comunicação do museu para o público nacional. Destacam-se os familiares (36,71%) como principais difusores do conhecimento sobre o museu, seguindo-se a resposta “outro” (opção de livre escolha) na qual os inquiridos mencionaram respostas como “já conheço há muitos anos”, “através da escola”, “pelo facto de ser natural de Lisboa” ou “já conhecia a história”. A Internet surge também como um dos meios de obtenção de conhecimento sobre o museu (14,29%) e, ao passar pelo Elevador de Santa Justa, os amigos e os roteiros e guias turísticos são igualmente fontes, mas com menor expressão, 14%. Da faixa dos 36 aos 45 anos de idade, os meios de conhecimento mais frequentes são os familiares e os amigos. No caso, dos 16 aos 25 é a Internet e os roteiros turísticos.

⁴⁴ Anexo 7 – P.5.1.

⁴⁵ Anexo 7 – P.12.1.

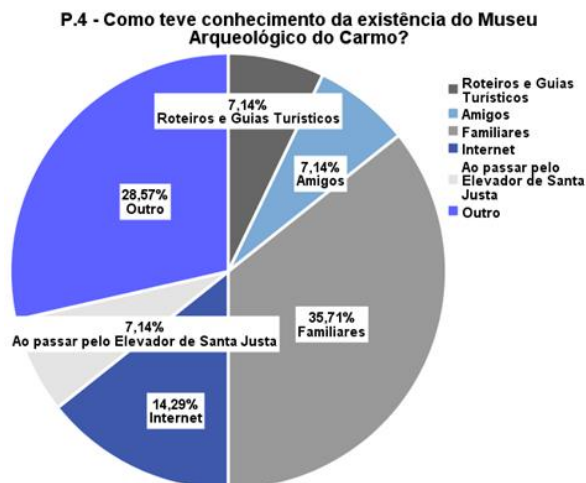


Figura 4.17 – Resposta à pergunta 4 do visitante nacional

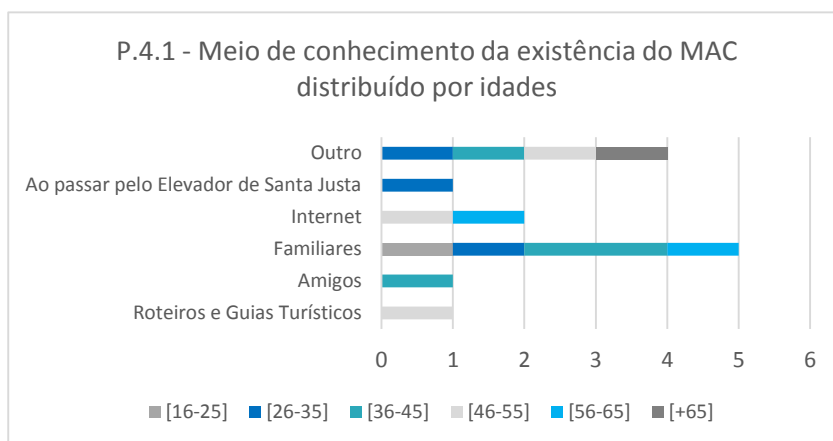


Figura 4.18 – Resposta à pergunta 4 do visitante nacional distribuída por idade

Quanto ao conhecimento de suportes de comunicação do Museu, o *website* (35,29%) e o folheto institucional (25,53%) são os mais conhecidos entre os inquiridos. No entanto, 17,65% afirma não conhecer nenhum dos suportes (resposta outro). O roteiro e o *facebook* são os menos conhecidos entre os inquiridos (11,76%).

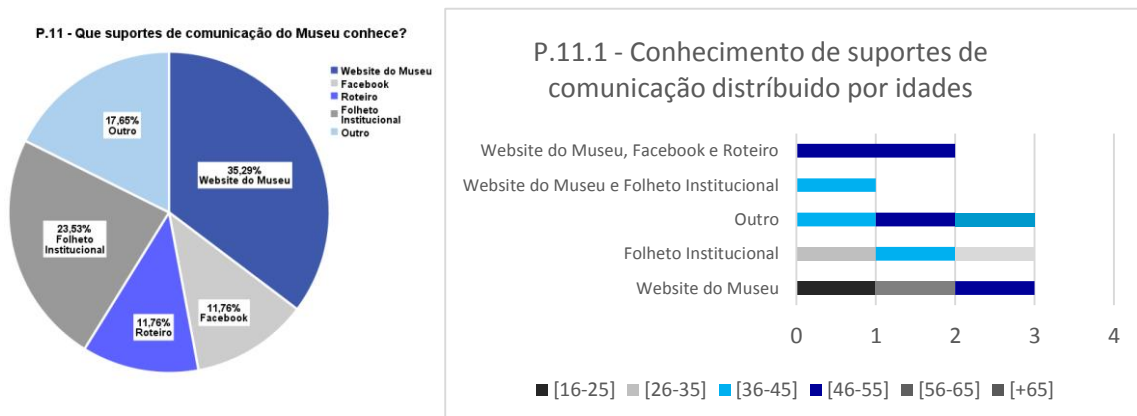


Figura 4.19 – Resposta à pergunta 11 do visitante nacional

Figura 4.20 – Resposta à pergunta 11 do visitante nacional

Relativamente ao meio de obtenção de informações, é possível observar que a consulta dos meios é bastante equitativa, sendo a Agenda Cultural de Lisboa (31,25%), o *website* do museu (18,75%) e a Comunicação Social (18,75%), os meios mais utilizados. No entanto, 25% dos inquiridos assinalaram a resposta “outro” como meio, citando “Guias turísticos” e “internet”. Outros alegaram que não procuravam, não conheciam ou que não sabiam.

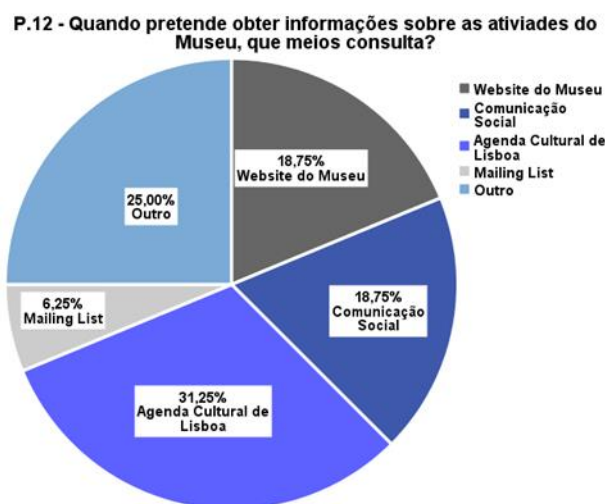


Figura 4.21 – Resposta à pergunta 12 do visitante nacional

Caracterização do visitante estrangeiro

Quanto à caracterização da amostra do visitante estrangeiro, é de notar que 98,86% dos inquiridos visitou pela primeira vez o museu tendo apenas como intuito a visita do mesmo.



Figura 4.22 – Resposta à pergunta 1 do visitante estrangeiro

Das principais razões que os levaram a visitar o museu destacam-se a primeira visita (30,5%), o gosto pelas ruínas e igreja sem tecto (27,2%), o gosto pela arqueologia e arte (19,4%) e por curiosidade (15,5%), respostas mais dadas pela camada mais jovem da amostra.



Figura 4.23 – Resposta à pergunta 5 do visitante estrangeiro

Quando questionados sobre por que meios tiveram conhecimento da existência do museu, 56% responderam que foi através de roteiros e guias turísticos, dos amigos (16,3%), a Internet (10,3%), ao passar pelo Largo do Carmo (6,8%) e, por último o Elevador de Santa Justa e as respostas abertas representam 1,7% do total. A utilização de guias e roteiros turísticos é transversal a todas as idades, no entanto é a faixa dos 16 aos 25 que está mais predisposta a utilizar estes e outros meios.

P.12 - Quando pretende obter informações sobre as atividades do Museu, que meios consulta?

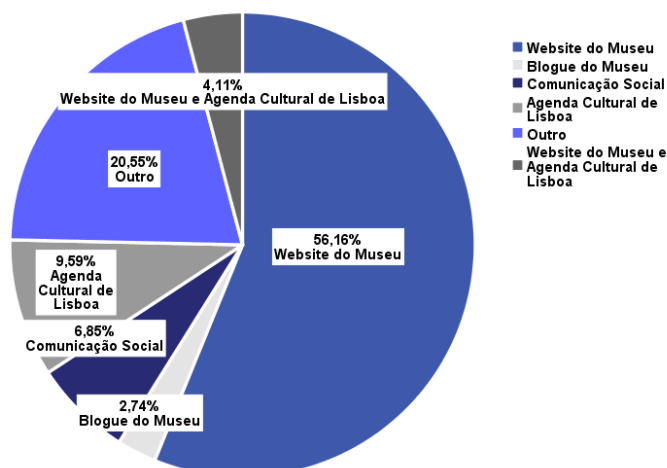


Figura 4.24 – Resposta à pergunta 12 do visitante estrangeiro

Quando questionados sobre quais os suportes de comunicação do museu que conhecem, 60,24% dos inquiridos diz ter conhecimento sobre o roteiro do MAC e de seguida o folheto institucional (31,1%). É de salientar que são mais populares na faixa dos 16 aos 45 anos. Mas quando questionados sobre os meios que consultam para obter informações sobre o museu, 57,9% diz ser o *website* do museu, 19,7% outras respostas e 13,2% a Agenda Cultural de Lisboa. Estes dados são um pouco contraditórios e não permitem compreender o que terá levado a esta disparidade de respostas.

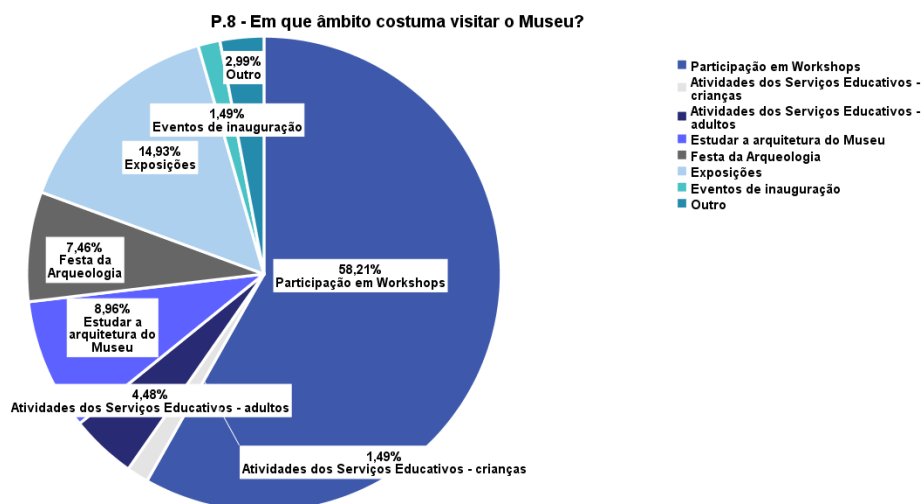


Figura 4.25 – Resposta à pergunta 8 do visitante estrangeiro

4.2.4. Modelo de Rawlins para análise do Estudo de Caso

Tendo em conta que se pretende, com a presente dissertação, contribuir para o campo cultural no que concerne à identificação e mapeamento de públicos das organizações, será aplicado o modelo

de Rawlins (2006), que servirá, no contexto deste trabalho, para mapear os públicos do Museu Arqueológico do Carmo. A escolha deste modelo deve-se ao facto de ser o mais completo e adequado para o estudo de públicos de organizações culturais.

1) Identificação de todos os *stakeholders* de acordo com a sua relação com a organização

Nesta etapa vão ser identificados todos os *stakeholders* do Museu Arqueológico do Carmo, de acordo com o modelo de ligações: activa, funcional, normativa e difusa. As ligações activas são as mais importantes, constituídas pela Direcção da AAP, Entidades reguladoras (ICOM e RPM), visitantes e potenciais visitantes. Estes *stakeholders* têm influência no funcionamento do MAC e nas suas actividades.

Os *stakeholders* com ligação funcional caracterizam-se por serem vitais para o funcionamento da organização e dividem-se em *stakeholders* com ligação funcional *input*, como colaboradores, fornecedores, escolas, universidades de artes e a Secretaria de Estado da Cultura (DGPC) e *output*, como visitantes e potenciais visitantes, AAP, parceiros comerciais e turísticos e instituições e parceiros culturais (artistas) e outros museus da RPM.

Os *stakeholders* normativos partilham os mesmos interesses da organização e são constituídos pelas Associações de Arqueologia Nacional, Associações de Arqueologia Internacional e Câmara Municipal de Lisboa-EGEAC e Profissionais das artes.

Por último, surgem os *stakeholders* de ligação difusa, como os *Media*, comunidade, outras organizações culturais, grupos de interesse/líderes de opinião e Mecenaz; caracterizam-se pela sua falta de interacção com a organização. Não procuram informação, nem partilham os mesmos interesses que a organização. No entanto, podem ser influenciadores, nomeadamente os *media*.

Tipos de ligação	<i>Stakeholders</i>
Activa	<ul style="list-style-type: none"> • Direcção da AAP • Visitantes e potenciais visitantes • Entidades Reguladoras (ICOM e RPM)

Funcional	Funcional <i>input</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores • Fornecedores • Escolas e Universidades de artes • Secretaria de Estado da Cultura (DGPC)
	Funcional <i>output</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Visitantes e potenciais visitantes • AAP • Parceiros comerciais e turísticos • Instituições e parceiros culturais (artistas) • Outros museus da RPM
Normativa		<ul style="list-style-type: none"> • Associações de Arqueologia nacionais • Associações de Arqueologia internacionais • Câmara Municipal de Lisboa - EGEAC • Profissionais das artes
Difusa		<ul style="list-style-type: none"> • Media • Comunidade • Outras organizações culturais • Grupos de interesse/líderes de opinião • Mecenas

Tabela 4.5 – Modelo de Ligações aplicado ao MAC, adaptado de Rawlins (2006)

2) Hierarquização dos stakeholders com base em atributos

O segundo nível do modelo é a priorização por atributos que possibilita estabelecer a relação dos *stakeholders*⁴⁶ com o Museu Arqueológico do Carmo segundo três atributos: Poder, Legitimidade e Urgência, para depois identificar os públicos latentes, expectantes e definitivos.

Os *stakeholders* com maior nível de Poder são aqueles que influenciam e condicionam as decisões do MAC, são eles os visitantes e não visitantes e a direcção da AAP. Os *stakeholders* com legitimidade para influenciar as decisões no âmbito do MAC são os visitantes e potenciais visitantes, escolas e universidades de artes, Entidades Reguladoras (ICOM e RPM) e Secretaria de Estado da Cultura e DGPC. Os *stakeholders* para quem a sua relação com o MAC é urgente são a Direcção da AAP, visitantes e potenciais visitantes, e as instituições e parceiros culturais. O atributo de urgência adiciona a dimensão de dependência, importante para a prática de RP, uma vez que os públicos urgentes muitas vezes atraem a atenção dos *media* e de outros *stakeholders*.

Após esta priorização por atributos é possível passar à fase de identificação dos *stakeholders* latentes (podem ser dormentes, discricionários ou exigentes), expectantes (podem ser dominantes, dependentes ou perigosos) e definitivos. Os *stakeholders* latentes⁴⁷ do MAC são os públicos dormentes pois têm poder para influenciar o cumprimento dos objectivos da organização

⁴⁶ Índice de saliência dos *stakeholders*

⁴⁷ Índice de saliência dos Públicos Latentes

(visitantes, organismos públicos, *media*, entidades reguladoras (ICOM e RPM), associações de arqueologia (nacionais) e os Grupos de interesse/líderes de opinião). Quanto aos *stakeholders* expectantes⁴⁸ do MAC são os dependentes como as escolas e universidades de artes, pois possuem a legitimidade mas não afectam outros stakeholders directamente. Por último, surgem os *stakeholders* definitivos⁴⁹ que possuem os três atributos e têm a maior prioridade, como os visitantes e potenciais visitantes e entidades reguladoras (ICOM e RPM).

3) Priorização dos stakeholders de acordo o relacionamento com a situação

O MAC, sob a tutela de uma associação sem fins lucrativos, tem-se revelado um estudo de caso bastante interessante. Desde 2002 que o número de visitantes e parcerias tem vindo a aumentar exponencialmente através do trabalho desenvolvido por parte da organização para atingir os objectivos. No entanto, após a auditoria de comunicação foi possível perceber que a ausência de um plano de comunicação definido e um modelo de identificação de *stakeholders* é um dos motivos pelos quais o museu não atingiu um maior número de visitantes, mas sobretudo por não conseguir chegar ao público português (objectivo que esteve na génese da criação do serviço educativo).

Nesta terceira etapa, surge a hierarquização dos *stakeholders* de acordo com o relacionamento com a situação. James Grunig desenvolveu a Teoria Situacional de Stakeholders para explicar a actividade ou passividade dos stakeholders face a uma organização, sendo que os activos e conscientes são os que têm uma maior actividade face à organização. Para Grunig, os públicos que não enfrentam um problema ou questão são os não públicos. O autor identificou três variáveis que permitem explicar o porquê de alguns *stakeholders* se tornarem activos. As variáveis são ao nível do envolvimento, ao nível do reconhecimento e ao nível do constrangimento face a um problema ou questão (Rawlins, 2006).

Desta forma é possível identificar os públicos do MAC. Aqueles que têm um maior grau de proximidade e que agem perante um problema ou questão são a Direcção da AAP, Visitantes e potenciais visitantes, as Entidades Reguladoras (ICOM e RPM) e a Secretaria de Estado da Cultura (DGPC).

Os públicos conscientes processam a informação e até podem agir e são as Escolas e Universidades das Artes, os Colaboradores (staff) e Associações de Arqueologia nacionais. Os *stakeholders* latentes reconhecem a existência de um problema, mas não têm muitos conhecimentos sobre esse problema e são os seguintes: Média, Visitantes, Parceiros comerciais e

⁴⁸ Índice de saliência dos Públicos Expectantes

⁴⁹ Índice de saliência dos Públicos Definitivos

turísticos, Instituições e parceiros culturais (artistas), Organismo público de poder local: Câmara Municipal de Lisboa (EGEAC) e outros museus da RPM.

Os *stakeholders* inactivos caracterizam-se por não intervirem activamente na envolvente da organização, como é o caso dos Media, comunidade, Outras organizações culturais, Grupos de interesse/líderes de opinião, Mecenias e Associações de arqueologia internacionais.

O *stakeholder* passa para o estágio de público quando ganha consciência de um determinado problema ou situação que ocorre ao nível do envolvimento e constrangimento. Hallahan (2000) acrescenta os públicos inactivos e despertos, ao grupo dos stakeholders latentes e adiciona também os não públicos. Pois a organização não pode estar apenas atenta aos activos.

Esta distinção entre a passividade e actividade dos stakeholders é que permite definir os públicos segundo a importância que se deve dar ao indivíduo de acordo com a sua relação com a organização numa determinada situação ou problema.

Públicos activos	Públicos Conscientes	Públicos Latentes	Públicos Inactivos
<ul style="list-style-type: none"> - Direcção da AAP - Visitantes e potenciais visitantes - Entidades Reguladoras (ICOM e RPM) - Secretaria de Estado da Cultura (DGPC) 	<ul style="list-style-type: none"> - Escolas e Universidades das Artes - Colaboradores - Associações de Arqueologia nacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Media - Visitantes - Parceiros comerciais e turísticos - Instituições e parceiros culturais (artistas) - Organismo público de poder local: Câmara Municipal de Lisboa (EGEAC) - Outros museus da RPM 	<ul style="list-style-type: none"> - Media - Comunidade - Outras organizações culturais - Grupos de interesse/líderes de opinião - Mecenias - Associações de arqueologia internacionais

Tabela 4.6 – Tipo de públicos do MAC, de acordo com a Teoria Situacional de Grunig (Rawlins, 2006)

4) Priorização ao nível das estratégias de comunicação

Neste nível é possível identificar, a partir dos públicos definitivos e activos, quem são os públicos prioritários da organização. Posto isto, é necessário criar estratégias que ajudem na mediação das questões com estes públicos mais importantes. Após o desenvolvimento de estratégias de comunicação com base na especificidade dos públicos, de acordo com a sua posição favorável ou não, activa ou passiva (Rawlins, 2006) é necessário priorizar segundo Wilson (cit. por Rawlins, 2006). Esta autora identificou os tipos de públicos envolvidos nas estratégias de comunicação.

Os públicos prioritários são os Visitantes e potenciais visitantes, Entidades Reguladoras (ICOM e RPM) e a Secretaria de Estado da Cultura (DGPC). São públicos activos face ao problema e têm maior tendência para participar na sua resolução. Podem igualmente influenciar outros públicos, assim como o sucesso da organização. Quanto aos públicos intervenientes, estes passam informação aos públicos prioritários e podem agir como líderes de opinião. Assim temos as Associações de Arqueologia nacionais, os Media, os Visitantes, os Parceiros comerciais e turísticos e instituições e parceiros culturais (artistas).

E os públicos influentes não estão directamente ligados à organização, mas podem ajudar a moldar as mensagens que se passam aos públicos prioritários. Desta forma pode-se considerar este tipo de público, como importante na estratégia de comunicação, como os Grupos de interesse/líderes de opinião.

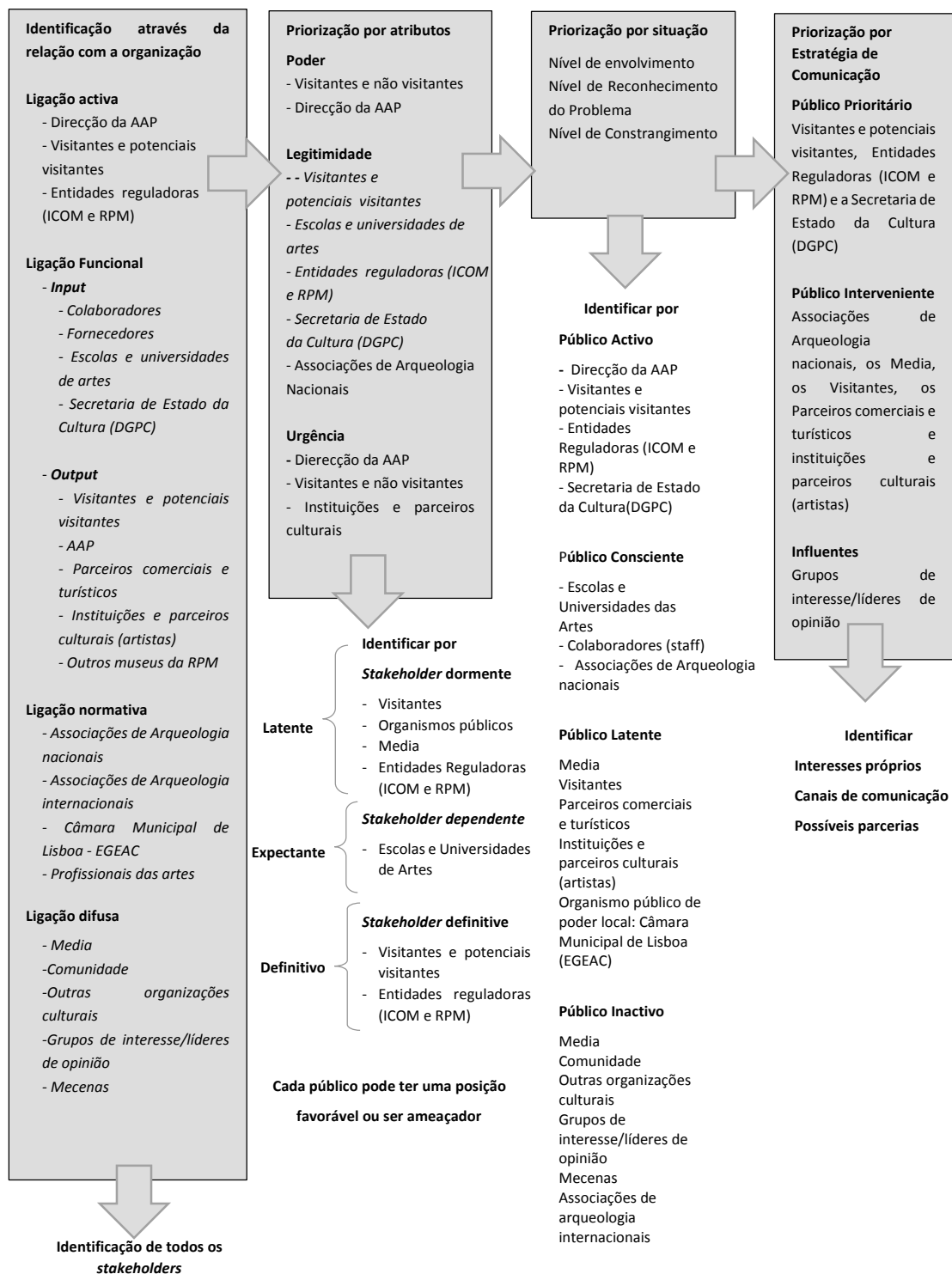


Figura 4.26 – Fases do Modelo de Priorização de Stakeholders aplicado ao MAC. Adaptado de Rawlins (2006)

Conclusão

“Desenvolver relações positivas com os stakeholders é uma necessidade para as organizações. A tendência da gestão tradicional é “responder ao público em geral”. E, se as organizações não priorizarem os seus stakeholders e as suas relações, o público em geral poderá receber mais atenção do que merece.” (Rawlins, 2006, p. 13).

Circunscrever as Relações Públicas no quadro geral de uma relação de interdependência com a envolvente evidencia a sua importância para a actividade e o sucesso das organizações. O estudo da envolvente permite gerir a relação com os públicos relevantes para a organização. Desta forma, as RP têm o papel de gerir a comunicação, ou seja, definir a comunicação para o público e ajudar na resolução de problemas que possam surgir entre as partes envolvidas nesta relação de interdependência. Além da gestão da comunicação da relação entre as partes, as RP contribuem para o desenvolvimento organizacional através da definição de metas e objectivos que conduzam a organização ao sucesso.

Cutlip, Center e Broom (2006) definem Relações Públicas como uma “função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações que beneficiam mutuamente a organização e os vários públicos dos quais o seu sucesso ou fracasso depende” (2006, p.4) e é este o principal foco das Relações Públicas, gerir a relação entre a organização e os seus públicos.

A natureza multifacetada permite que as RP se adaptem a qualquer área de actividade e que o próprio profissional de RP esteja apto a realizar todas as tarefas que possibilitem gerir as relações entre a organização e os seus públicos. Esta função de gestão e manutenção de relações mutuamente benéficas é fundamental para identificar, manter (o interesse) e aumentar o leque de públicos relevantes à organização. Para tal, é necessário conhecer os públicos da organização e as suas características. As RP, através dos seus modelos de mapeamento de públicos, permitem identificar, segmentar e priorizar os públicos das organizações. Desta forma, optimizam a comunicação com os públicos que sejam relevantes para a organização (atendendo às especificidades de cada um). Esta função, no que à comunicação diz respeito, é concebida através da utilização de suportes de comunicação que permitem o estabelecimento de vias de comunicação entre a organização e os públicos. A definição destes suportes é essencial, pois são estabelecidos com base nas especificidades e características dos públicos. A escolha dos suportes de comunicação é realizada de acordo com as especificidades de cada público em particular.

Aliar a teoria à prática, através do planeamento de campanhas de Relações Públicas, é essencial pois ajuda a organização a alcançar o êxito. Cutlip, Center e Broom (2006) apresentam o Processo

de quatro etapas das RP⁵⁰, etapas interdependentes e essenciais para o sucesso do planeamento de uma estratégia de comunicação, 1) Definição do Problema/Investigação; 2) Planificação e Programação; 3) Comunicação/Ação e 4) Avaliação. É na segunda etapa que surge a identificação, segmentação e mapeamento de stakeholders. Após esta identificação é que se define se os stakeholders reconhecem as questões ou problemas e, se se confirmar, passam então a públicos (Grunig e Repper, 1992). Através de modelos de mapeamento de públicos de diversos teóricos das Relações Públicas é possível identificar os públicos relevantes para a organização. Esta tarefa de identificação de stakeholders, através do estudo e análise das suas características e da forma como se relacionam com as organizações, é fundamental para definir uma estratégia de comunicação que se adapte aos interesses dos públicos e às metas e objectivos da organização.

Também as organizações culturais necessitam de uma estratégia de Relações Públicas que ajude na definição das metas e objectivos a atingir, para, assim, alcançarem o sucesso organizacional. No que concerne à identificação e mapeamento de públicos, as organizações culturais consideram maioritariamente os visitantes (de monumentos, museus) e espectadores (de espectáculos). No campo cultural, tem sido a Sociologia da Cultura que se tem dedicado ao estudo de públicos sob a égide de indicadores sociodemográficos e que resultam insuficientes para conhecer os públicos que envolvem e são envolvidos pela organização cultural. Analisam a recepção cultural dos públicos face às actividades e enquadram-nas no seu perfil social. Com certeza que estes estudos são importantes no que ao estudo da sociedade diz respeito.

No entanto, no âmbito organizacional, o sucesso e a eficácia da organização podem ser alcançados a partir de uma estratégia de comunicação definida de acordo com os interesses dos públicos, pois estes são a razão de ser das organizações. Assim sendo, as RP podem contribuir para esta identificação e mapeamento dos públicos segundo critérios que permitem definir quais os que devem receber mais atenção (públicos prioritários) e quais é que ainda não são públicos, e determinar o que é necessário conceber para os tornar públicos.

Para French e Runyard (2011), “envolver o público e ampliar a percepção do público da organização é fundamental para a maioria dos museus, galerias e instituições culturais” (p.16) e este envolvimento é trabalho das RP, enquanto “acelerador da estratégia”⁵¹ das organizações. Isto é, a gestão estratégica das RP dever ser o primeiro passo para que depois possa contribuir para a eficácia da organização (Grunig e Repper, 1992).

⁵⁰ Ver Anexo 2 - Figura 1.1.

⁵¹ Aulas de Gestão e Mapeamento de Stakeholders, Habib, Nadim – Escola Superior de Comunicação Social IPL

As Relações Públicas “têm de monitorizar dentro e fora da organização. São o canal, bem como o sinónimo de comunicação, são tão importantes enquanto profissão em si, como as funções que desempenha; é o processo de manutenção e entendimentos harmoniosos das relações entre as diversas partes internas, stakeholders e outras partes externas” (French e Runyard, 2011, p. 17).

O modelo de Rawlins, segundo Harrison e St. John (cit. por Rawlins, 2006) caracteriza-se por, nas primeiras três etapas do modelo de priorização de stakeholders, permitir identificar os stakeholders e estabelecer relações de prioridade de acordo com o tipo de público e os seus atributos. Assim, a última fase determina quem são os públicos importantes com os quais se deve comunicar, atendendo à sua especificidade enquanto tipo de público e suas características. No que concerne à aplicação do mapeamento de públicos às organizações culturais, através do modelo de Rawlins (2006) aplicado ao Estudo de Caso, Museu Arqueológico do Carmo, permitiu identificar todos os stakeholders do MAC e hierarquizá-los segundo: a sua relação com a organização, os seus atributos, a sua relação com a situação e priorizá-los de acordo com as estratégias de comunicação. Esta identificação permite agora ao MAC definir estratégias de comunicação segundo a prioridade dos públicos e de acordo com os seus interesses face à organização. Os visitantes estrangeiros e nacionais, conforme indicado pelo MAC como sendo os seus públicos, são um dos públicos identificados como prioritários à organização, os visitantes e não visitantes. No entanto, existem outros que também são prioritários e que precisam da atenção da organização.

Rawlins (2006) propôs um modelo que permite às organizações, e mais concretamente às organizações culturais, terem uma abordagem mais sistemática e abrangente da gestão de stakeholders, no presente estudo aplicado ao campo cultural através das Relações Públicas. Estas contribuem para uma definição clara, eficaz e eficiente das metas e objectivos da organização que vão ao encontro dos gostos e interesses dos públicos das organizações culturais, através do alinhamento entre os objectivos das organizações e os dos públicos.

Desta forma, a presente investigação conseguiu cumprir os objectivos a que se tinha proposto, tais como propor um modelo de mapeamento de públicos que pudesse ser aplicado ao campo cultural e às organizações culturais; contribuir para um maior conhecimento sobre os públicos da cultura; possibilitar a criação de estratégias de comunicação, numa perspectiva de negociação com o público, que promovam a resolução de conflitos através do mútuo entendimento e respeito entre a organização e os públicos; e ainda potenciar o contributo que as Relações Públicas podem dar ao campo cultural para a definição de estratégias de comunicação atendendo ao nível de interesse do público pela organização e vice-versa.

Referências Bibliográficas

- Albuquerque, L. A. (2011) Política Cultural: Conceitos e Tipologias, *Cadernos PAR n.º 4*, p. 91-97.
- Arnaud, J. M. (2004) Relatório da Direcção da Associação dos Arqueólogos Portugueses referente ao ano 2004, *Revista Arqueologia e História*, Vol. 56-57, pp. 177-180.
- Arnaud, J. M. (2004) Relatório da Direcção da Associação dos Arqueólogos Portugueses referente ao ano 2005, *Revista Arqueologia e História*, Vol. 56-57, pp. 181-183.
- Arnaud, J. M. (2006) Relatório de Actividades da Direcção referente ao ano 2006, *Revista Arqueologia e História*, Vol. 58-59, pp. 202-203.
- Arnaud, J. M. (2006) Relatório de Actividades da Direcção referente ao ano 2007, *Revista Arqueologia e História*, Vol. 58-59, pp. 207-208.
- Arnaud, J. M. (2008) Relatório de Actividades da Direcção da Associação dos Arqueólogos Portugueses 2008, *Revista Arqueologia e História*, Vol. 60-61, pp. 229-232.
- Arnaud, J. M. (2008) Relatório de Actividades da Direcção da Associação dos Arqueólogos Portugueses 2009, *Revista Arqueologia e História*, Vol. 60-61, pp. 229-232.
- Arnaud, J. M. (2009) Relatório da Direcção 2009-2010, *Revista Arqueologia e História*, Vol. 62-63, pp. 215-216.
- Arnaud, J. M. (2009), Relatório da Direcção 2011, *Revista Arqueologia e História*, Vol. 62-63, pp. 217-220.
- Arnaud, J. M., & Fernandes, C. F. (2002) *Roteiro da Exposição Permanente Museu Arqueológico do Carmo*, Edição Associação dos Arqueólogos Portugueses.
- AAVV (2004), *Públicos da Cultura*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais.
- Bourdieu, P. (1989) *O Poder Simbólico*, Lisboa, Difel.
- Carlos, B. (2013) *Estudo de Públicos da Fundação de Serralves*, Porto Business School.
- Castells, M. (1999), *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, Volume I, A Sociedade em Red*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Centeno, M. J. (2012) *As Organizações Culturais e o Espaço Público: A Experiência da Rede Nacional de Teatros e Cineteatros*, Lisboa, Edições Colibri.

- Centeno, M. J. (2007) *O papel do campo cultural na promoção do debate e do uso público da razão* in Comunicação e Cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação 6 - 8 Setembro 2007, Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho).
- Costa, A. F. da (1997) Políticas culturais. Conceitos e perspectivas, *Observatório das Actividades Culturais*, OBS nº 2, pp. 10-14.
- Costa, A. F. da (2003) *Dos públicos da cultura aos modos de relação com a cultura: algumas questões teóricas e metodológicas para uma agenda de investigação* in Públicos da Cultura: Actas do Encontro organizado pelo Observatório das Actividades Culturais no Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, Lisboa, 24 e 25 de Novembro de 2003, pp. 120-137.
- Cutlip, S., Center, A. e Broom, G. (2006) *Effective Public Relations*, Prentice Hall, New Jersey.
- Daymon, C. e Holloway, I. (2002) *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*, Routledge, New York.
- Eiró-Gomes, M. e Duarte, J. (2005) Que Públicos para as Relações Públicas?, *Actas do III SopCom, VI LusoCom e II Ibérico*, Vol. II, pp. 453-461.
- Flynn, Gregory & Valin (2008) The Canadian Public Relations Society Inc. (s.d) [Internet] Disponível em <<http://www.cprs.ca/aboutus/mission.aspx>> [Consult. 1 de Maio de 2014].
- Flick, U. (2005) *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*, 2a ed., São Paulo, Monitor.
- Freeman, R. E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.
- Friedman, A. e Miles, S. (2006) *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press.
- French, Y. & Runyard, S. (2011) *Marketing and Public Relations for Museums, Galleries, Cultural and Heritage Attractions*, London: Routledge.
- Gomes, R. T., Lourenço, V. e Neves, J. G., 2000, *Públicos do Festival de Almada*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais.
- Gregory, A. (2010) *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A strategic Approach*, 3th. ed., London, Kogan Page.
- Grunig, T. e Hunt, J. (1984) *Public Relations Techniques*, Orlando, Harcourt Brace College Publishers.

Grunig, J. (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey, LEA.

Grunig, J. e Hunt, T. (1983) *Managing Public Relations*, Fort Worth, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Hunt, Todd & Grunig, James E. (1994), *Public relations techniques*, Harcourt Brace College

Grunig, J. e Repper, F. (1992) Strategic Management, Publics, and Issues in Grunig, J., *Excellence in Public Relations and Communication Management*, London, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 117-157.

Lesly, P. (1997), The nature and role of Public Relations. In Lesly, P. (Ed.), *Lesly's Handbook of PR and Communication* (5.^a Ed.) (pp. 1-15). USA: Contemporary Books.

Heath, R. L. & Coombs, T., (2006) *Today's Public Relations— an introduction*, Sage Publications, USA.

Le Bon, G. (1895) *Psicologia das Multidões* (or. La Psychologie des Foules), Mem-Martins, Europa América, s.d..

Lopes, J. T. (2003) Experiência Estética e Formação de Públicos, *Públicos da Cultura: Actas do Encontro organizado pelo Observatório das Actividades Culturais* no Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, Lisboa, pp. 143-150.

Oliveira, P. de (2012) O público não existe. Cria-se. Novos Media, Novos Públicos?, *Públicos da Cultura: Actas do Encontro organizado pelo Observatório das Actividades Culturais* no Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, Lisboa, pp. 143-150.

Pereira, K., 2011, Relações Públicas em Portugal: desconhecimento do conceito ou não reconhecimento da actividade?, Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa. Disponível na Internet: http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/1700/1/tese_RP_KP.pdf

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997) *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, *Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853-886.

Rawlins, B. L. (2006) *Prioritizing Stakeholders for Public Relations*. Institute for Public Relations, [Internet] Disponível em <http://www.institutforpr.org> [acesso a 06/07/2014]

Roteiro das Ruínas da Igreja do Carmo e Museu Arqueológico. Associação dos Arqueólogos Portugueses (2003).

- Rodrigues, P. e Eiró-Gomes, M. (2009) A Institucionalização das Relações Públicas na Comunicação das Marcas de Luxo. Paper submetido no 6º SOPCOM – Sociedade dos Media: Comunicação, Política e Tecnologia, pp. 4182 - 4198, disponível em <http://conferencias.ulusofona.pt>
- Santos, M. L. dos (coord.) *et al.*, 2001, *Público(s) do Teatro Nacional S. João*, Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- Santos, M. L. (2012) *Sociologia da Cultura. Perfil de Uma Carreira*, Lisboa, ICS.
- Santos, M. L. dos (coord.), Gomes, R., Neves, J. *et al.* (2002) *Públicos do Porto 2001*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais.
- Santos, M. L. dos (2005) *Políticas Culturais e suas incidências*, Lisboa, OBS nº 14, Observatório das Actividades Culturais.
- Sónia Pedro Sebastião, (2012) «Relações públicas: a comunicação, as organizações e a sociedade», *Comunicação Pública*, vol.7 n12, pp. 23-42.
- Silva, A. S. e Luvumba, F., Santos, H. & Abreu, P. (2000) *Públicos para a Cultura, na Cidade do Porto*, Porto, Afrontamento.
- Silva, A. S. (2004a) As Redes Culturais: Balanço e Perspectivas da Experiência Portuguesa, 1987-2003, *AAVV – Públicos da Cultura*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais, pp. 241- 283.
- Silva, A. S. (2004b) Como Classificar as Políticas Culturais? Uma Nota de Pesquisa, *OBS*, nº 12, Lisboa: Observatório das Actividades Culturais, pp. 10-20.
- Silva, A. S. (2007) Como Abordar as Políticas Culturais Autárquicas? Uma Hipótese de Roteiro, *Sociologia – Problemas e Práticas*, nº 54, Lisboa: CIES – Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, pp. 11-33.
- Steyn, B. (2002) From ‘Strategy’ To ‘Corporate Communication Strategy’: A Conceptualisation Paper para 9th International Public Relations Research Symposium de 4 a 7 Julio, Eslovénia, p.1-27.
- Tarde, G. (1901) *A Opinião e a Multidão* (or. L’Opinion et la Foule), Mem-Martins, Publicações Europa América, 1991.
- Vasquez, G. (1993) A Homo Narrans Paradigm for Public Relations: Combining Bormann’s Symbolic Convergence Theory and Grunig’s Situational Theory of Publics, *Journal of Public Relations Research*, 5, pp. 201-216.

Vasquez, G. & Taylor, M. (2001) Research Perspectives on 'the Public', HEATH, Robert (ed.) – *Handbook of Public Relations*, London, Sage Publications, Inc., pp. 139-154.

Urfalino, P. (1996) *L'Invention de la politique culturelle*, Paris, Comité d'Histoire du Ministère de la Culture, La Documentation Française.

Stake, R. (2009) *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*, 3ª ed. Lisboa, Fundação Gulbenkian.

White, J. e Mazur, L. (1995) *Strategic Communications Management*, Addison- Wesley Wokingham . Singapore: Addison-Wesley Publishing Company.

Yin, R.(2003) *Applications of Case Study Research*, 2nd ed. Sage Publications.

Yin, R. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed. Sage Publications.

Anexos

Anexo 1 – Actividades das Relações Públicas

Actividades de Relações Públicas	Características	Exemplos
Comunicação Interna	Comunicar com os empregados	<i>Newsletter</i> , caixas de sugestão
RP corporativas	Comunicação em nome de toda a organização	Relatórios anuais, conferências, declarações éticas, identidade visual, imagens
Relações com a Comunicação Social	Comunicação com os jornalistas, especialistas, editores	Comunicados de imprensa, conferências de imprensa
<i>Business to business</i>	Comunicação com outras organizações	Exibições, feiras, <i>newsletters</i>
<i>Public affairs</i>	Comunicação com líderes de opinião	Apresentações, briefings, reuniões privadas, discursos públicos
Relações com a comunidade/ Responsabilidade social corporativa	Comunicação com a comunidade local, representantes eleitos	Exibições, apresentações, cartas, encontros, actividades desportivas, patrocínios
Relações com Investidores	Comunicação com organizações financeiras	Cartas, briefings, eventos
Comunicação Estratégica	Identificação e análise de situações e problemas, e soluções para atingir os objectivos organizacionais	Investigação, planeamento e execução de uma campanha para melhorar a reputação da organização
<i>Issues management</i>	Monitorização política, social, económica e tecnológica	Consideração dos efeitos do estado da economia
Gestão da crise	Comunicação clara de mensagens em situações de emergência	Lidar com a comunicação social após um crise

Copywriting	Escrever para diferentes públicos para aumentar os padrões de literacia	Comunicados de imprensa, <i>newsletters</i> , <i>páginas web</i> , relatórios anuais
Gestão das publicações	Supervisionar os processos de impressão após utilizar tecnologia recente	Folhetos, revistas internas, <i>websites</i>
Gestão de eventos e exposições	Organização de eventos complexos e exposições	Conferências anuais, exposição comercial

Tabela A.1.1 – Actividades das Relações Públicas. Adaptado de Fawkes 2004 (cit. por Tench, 2006)

Anexo 2 – Processo de RP em quatro etapas

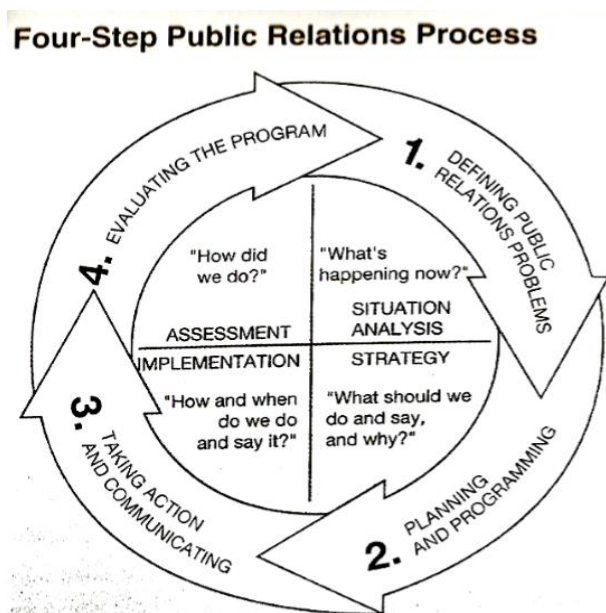


Figura A.1.1 – Processo de Relações Públicas em quatro etapas retirado Cutlip, Center & Broom (2006, p.283)

Anexo 3 – Arquivo fotográfico do MAC

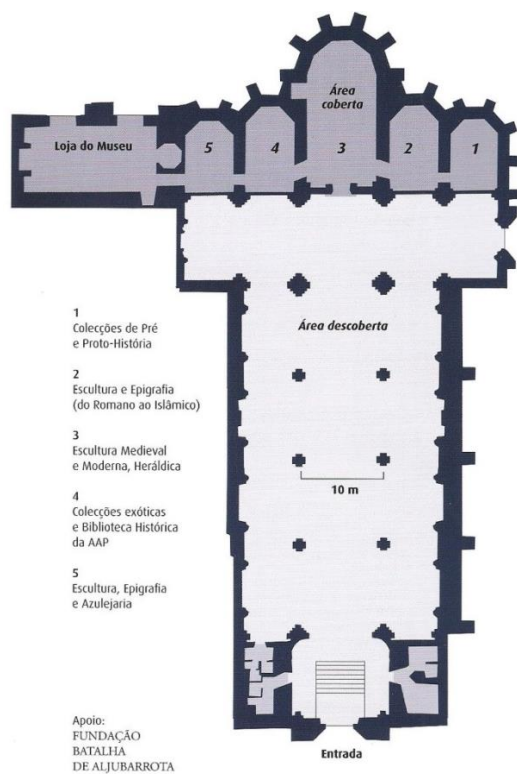


Figura A.3.1 - Planta do Museu do Carmo



Figura A.3.2 - Vista das naves descobertas da Igreja do Carmo (foto retirada pela autora)



Figura A.3.3 - Vista da igreja sem tecto (foto retirada do facebook institucional do MAC)

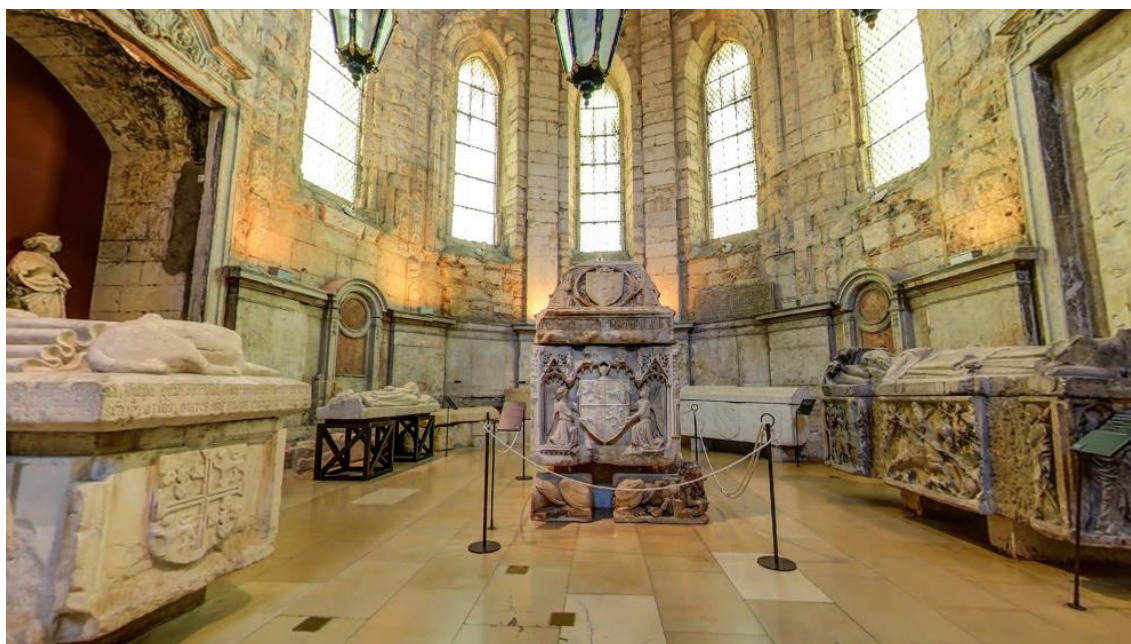


Figura A.3.4 - Aspecto geral da Sala 3, escultura Medieval, Moderna e Heráldica



Figura A.3.5 - Biblioteca histórica da AAP e coleções exóticas na Sala 4 (foto retirada pela autora)



Figura A.3.6 - Aspecto actual da Sala 1, coleções de Pré e Proto-História (foto retirada pela autora)



Figura A.3.7 - Loja do Museu / Livraria (foto retirada pela autora)



Figura A.3.8 - Sala polivalente (foto retirada pela autora)

Anexo 4 – Suportes de Comunicação

Folhetos e cartazes do MAC (alguns exemplos ilustrativos)



Figura A.4.1 -

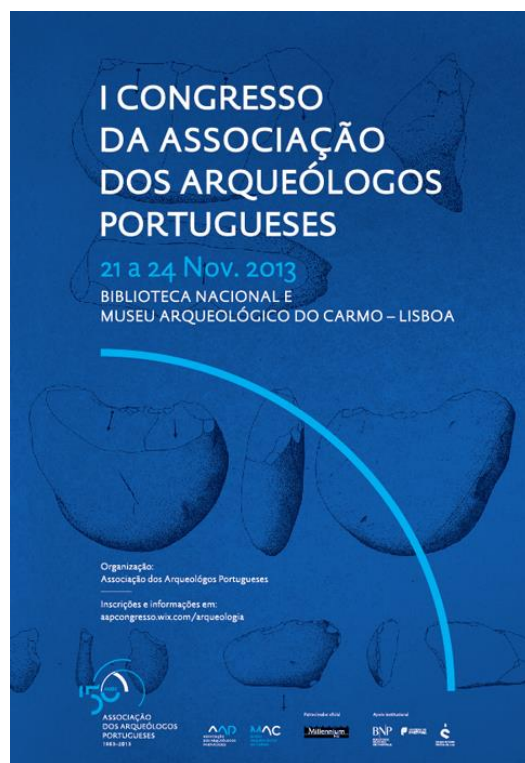


Figura A.4.2 -

Colóquio Em torno de Santarém:
Dados históricos e arqueológicos recentes

Santarém na primeira metade do século XVI, desenho de Francisco de Holanda e luminura de Simão Benito.

15h00 - Conferência de Abertura: «A Candidatura de Santarém a Património Mundial na génese de uma nova etapa da Arqueologia Scalabitana»
Jorge Custódio.

15h45 - «Em torno da evolução da malha urbana de Santarém entre os séculos I e XVIII: resultados preliminares da intervenção arqueológica nos n.ºs 2 a 5 da Rua Cinco de Outubro»
Marco Liberato e Helena Santos.

16h15 - «Do Islâmico ao Contemporâneo: oito séculos de arqueologia nas ruas de Santarém»
Carlos Boavida, Tânia Manuel Casimiro e Telmo Silva.

16h45 - «Alfange: dinâmica organizacional de núcleo habitacional nos arrabaldes de Santarém em época islâmica»
Tânia Manuel Casimiro, Ana Filipa Ferreira e Telmo Silva.

17h15-17h30 - Intervalo

17h30 - «Santarém e a presença islâmica no Ribatejo Norte»
Carlos Batata.

18h00 - Conferência de Encerramento: «A gestão do Passado de Santarém num contexto de Arqueologia da Comunidade»
António Matias.

16 de Março de 2013 15h00

Entrada Livre

Seção de História da Associação dos Arqueólogos Portugueses
Museu Arqueológico do Carmo, em Lisboa

Figura A.4.3 -

Olhares sobre a pele da História

Workshop de Fotografia

Museu Arqueológico do Carmo

26 de Julho 10h | 13h

"Olhares sobre a pele da História" tem como principal desafio, proporcionar aos participantes outra forma de ver e sentir o mundo que nos rodeia. Um olhar atento, curioso e criativo, a estimular uma dimensão sensorial mais apurada sobre as formas, as texturas, as cores – um olhar sobre a pele que envolve as coisas.

Filipe Romão

Contatos/Inscrições: Informações:

Museu Arqueológico do Carmo Preço: 15€
Largo do Carmo 1200-092 Lisboa Mínimo de Participante: 6
21 347 86 29 Máximo de Participantes: 20
E-mail: Data: 26 de Julho
servicoeducativo@arqueologos.pt Horário: 10 | 13h

A programação pode ser alterada por motivos de força maior




Figura A.4.4 -

A Viagem e o Diário Gráfico

Museu Arqueológico do Carmo

Concepção: Eduardo Salavisa
www.diarlografico.com



Durante os meses de Setembro, Outubro e Novembro de 2011, o Museu Arqueológico do Carmo propõe-lhe um ciclo de sessões de desenho sob o tema A Viagem e o Diário Gráfico destinado a todos os que queiram adquirir ou desenvolver o hábito de desenhar.

"A Viagem e o Desenho. Duas actividades que, para algumas pessoas, é indissociável. Viajarem acompanhadas com um pequeno caderno, o Diário Gráfico. É essa experiência que pretendemos transmitir com 6 viagens que nos vão relatar uma das viagens que fizeram, as peripécias por que passaram e os registos que ficaram no caderno. Depois, como a melhor maneira de evoluirmos no desenho é desenhando, vamos para o exterior faz-lo." Eduardo Salavisa

15 Setembro (3ª Feira), 19h Apresentação do Projecto. Com a presença de alguns formadores (Entrada Gratuita mas sujeita aos lugares disponíveis).	15 Outubro (Sábado), Das 10 as 13h Pedro Fernandes - "Viagem às Ilhas Selvagens" - Largo Camões.
17 Setembro (Sábado), Das 10 as 13h Pedro Cabral - "Viagem pela Via Algarviana" - S. Pedro de Alcântara.	19 Outubro (4ª Feira), 19h Conferência de Lançamento - "Os cadernos de Viagem de Delacroix e Gainsborough" (Entrada Gratuita mas sujeita aos lugares disponíveis)
24 Setembro (Sábado), Das 10 as 13h Javier De Siles - "Viagem pelo Mediterrâneo" - Largo do Carmo.	22 Outubro (Sábado), Das 10 as 13h Ricardo Cabral - "Viagem a Ítaca" - Rossio.
1 Outubro (Sábado), Das 10 as 13h Eduardo Salavisa - "Viagem a Cabo Verde" - Escadilhas do Trigo.	29 Outubro (Sábado), Das 10 as 13h Mário Linhares - "Viagem à Coréia do Sul" - Elevador de Santa Justa.
8 Outubro (Sábado), Das 10 as 13h João Catarino - "Viagem as praias de Portugal: de Caminha a Vila Real de Stº António" - Chumbo.	5 Novembro (Sábado), Das 10 as 13h Richard Chaves - "Viagem a Xangai" - Largo da Academia das Belas Artes.

A programação pode ser alterada por motivos de força maior.

Contatos/Inscrições: Informações:

Museu Arqueológico do Carmo Preço: 15€ por sessão
Largo do Carmo 1200-092 Lisboa Data: Aos Sábados - de 17 de Setembro a 5 de Novembro 2011.
21 347 86 29 Horário: 10/13h
E-mail: servicoeducativo@arqueologos.pt

Figura A.4.5 -

Folhetos e cartazes do serviço educativo



SÁBADOS NAS RUÍNAS DO CARMO

Visitas Guiadas às Ruínas e Museu Arqueológico do Carmo

Sábado, 10 de Abril de 2010

11h00 e 15h00

Não é necessária Marcação Prévia

Informações:
Museu Arqueológico do Carmo
Largo do Carmo
21 347 86 29
E-mail:
servicoeducativo@museuarqueologicodocarmo.pt






Esculturas de Pedra e de Ar

Crianças e Jovens

Dia 7 de Fevereiro de 2009

4 aos 8 anos - 10h30

Através da história de um escultor muito especial vamos investigar quais os materiais que se podem utilizar numa escultura e descobrir que a nossa imaginação tem um papel muito importante...

Duração: 1h30

8 aos 12 anos - 16h00

Castelos de areia, bolos de chocolate, bonecos de neve podem ser esculturas? O que podes fazer com a areia, vidro, barro, lá, madeira ou pedra? Com a ajuda de uma caixa.....vem explorar connosco os materiais que podem ser utilizados na escultura!

Duração: 1h30

Nota: Necessária marcação prévia. A actividade só se realiza com um mínimo de 5 participantes.

Dia 24 de Fevereiro de 2009 - Carnaval

12 aos 16 anos - 10h30

O que é uma escultura? E de que materiais pode ser feita? A partir da colecção do MAC iniciaremos uma viagem que nos levará a descobrir das inúmeras possibilidades desta arte! Ao longo desta viagem iremos recolher na nossa "caixa" um conjunto de ferramentas que nos darão a possibilidade de ver, sentir e fazer Escultura...

Duração: 1h30/2h00

16 aos 18 anos - 16h00

Quais serão as diferenças entre uma escultura gótica e uma escultura do século XX? E será que podemos encontrar algumas semelhanças? Tendo por base algumas das esculturas pertencentes à colecção do MAC iremos explorar, através de um debate, a intertemporalidade de alguns conceitos artísticos e a nossa atitude crítica enquanto receptores de arte.

Duração: 1h30/2h00

Adultos

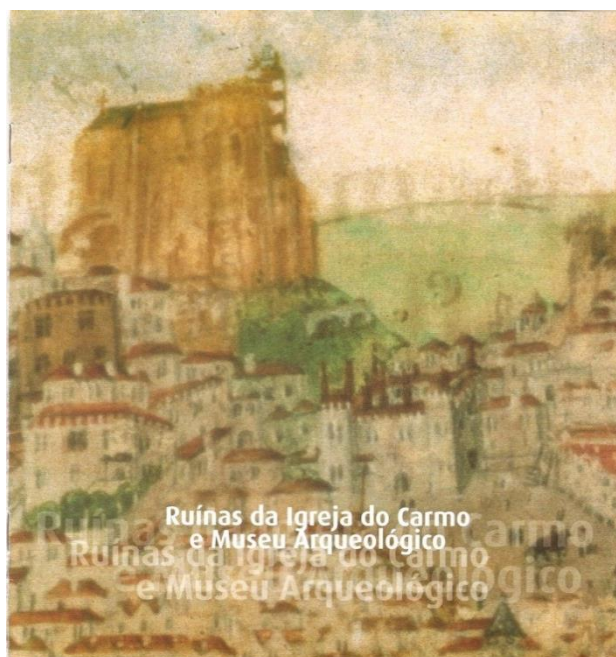
Dias 14 e 21 de Fevereiro de 2009

10h30 e 15h00 – Visita Guiada às Ruínas e Museu arqueológico do Carmo.

Não necessita de marcação prévia.



Roteiro da Igreja do Carmo e Museu Arqueológico



Suportes digitais - páginas

- **Facebook institucional MAC - Museu Arqueológico do Carmo**



• **Facebook institucional da Associação dos Arqueólogos Portugueses**



• **Facebook da Secção de História da Associação dos Arqueólogos Portugueses**

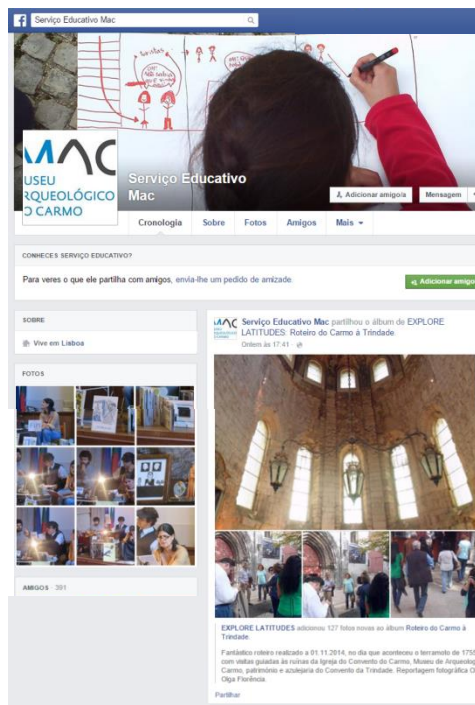


Suportes digitais - perfis

- Perfil do *Facebook* dos Serviços Educativos MAC



Sem sessão iniciada



Com sessão iniciada

- Perfil do *Facebook* da Festa da Arqueologia



Sem sessão iniciada



Com sessão iniciada

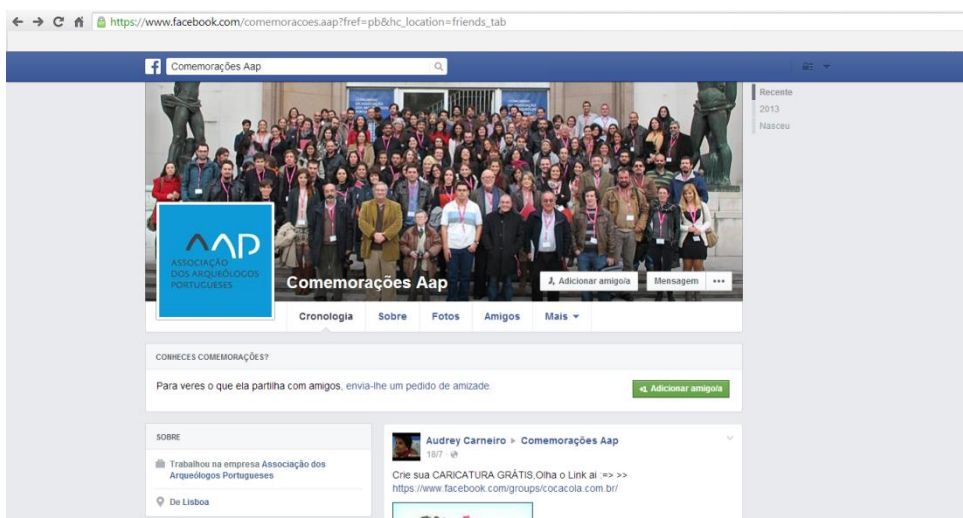
- Perfil do *Facebook* da Secção de História da Associação dos Arqueólogos Portugueses



- Perfil do *Facebook* da secção de Pré-história



- Perfil do Facebook das Comemorações Aap



- **Blog do Serviço Educativo do Museu Arqueológico do Carmo**



- **Website do MAC**



Anexo 5 – Entrevistas

Anexo 6.1. Guião da Entrevista ao Director do MAC

Esta entrevista é realizada no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas na Escola Superior de Comunicação Social – IPL (Instituto Politécnico de Lisboa). A presente entrevista pretende compreender o funcionamento do MAC no que concerne nas tuas actividades.

Tipo de Entrevista: Presencial

Data da Entrevista: -/-/

Hora de Início: 00:00h | **Hora de Fim:** 00:00h

Local da Entrevista:

Entrevistadora: Ana Isabel Alves

Material utilizado para recolha de dados: Caderno e Computador

Entrevistado:

1. Qual é a História do Museu Arqueológico do Carmo e como nasceu. Qual é a identidade do Museu? Como o classifica em termos de valores, identidade e missão?
2. Qual a Relação da Associação dos Arqueólogos Portugueses com o Museu Arqueológico do Carmo. Qual é a personalidade jurídica do Museu?
3. Que papel desempenha o MAC na Rede Portuguesa de Museus? E que ligação cria com os outros Museus pertencentes à Rede Portuguesa de Museus?
4. Que critérios são utilizados para a escolha da colecção permanente e temporária? Esses critérios tem em conta o interesse do público?
5. Enquanto director do MAC quais são as suas principais funções? Relativamente ao funcionamento do Museu, quantas pessoas fazem parte da equipa e que funções lhes são atribuídas?
6. Quais as estratégias de comunicação utilizadas pelo Museu?
7. Existe alguma política de comunicação? Quem gere a comunicação do Museu?
8. Qual a importância da comunicação para atingir os objectivos do Museu?
9. Que suportes são usados na comunicação?
10. Quem são os públicos do Museu e qual é o seu perfil (características)?
11. Que mapeamento de públicos é feito pelo Museu?
12. De que forma é pensada e implementada uma estratégia para captar o interesse do público, a sua fidelidade?
13. Para conhecer o público é usual realizarem estudos sobre os públicos?
14. Orçamento. Qual a sua proveniência? Maioritariamente da bilheteira? O Museu possui autonomia financeira, como se conseguiu essa autonomia?
15. Quais são os objectivos gerais do Museu para este ano?
16. Quais são os contributos do MAC para a promoção da cultura portuguesa?
17. Porquê visitar o MAC e não outro museu?

Transcrição da Entrevista ao Director do MAC

Tipo de Entrevista: Presencial

Data da Entrevista: 23/07/2014

Hora de Início: 15:00h | **Hora de Fim:** 17:00h

Local da Entrevista: MAC

Entrevistadora: Ana Isabel Alves

Material utilizado para recolha de dados: Caderno e Computador

Entrevistado: José Morais Arnaud

1. Qual é a História do Museu Arqueológico do Carmo e como nasceu. Qual é a identidade do Museu? Como o classifica em termos de valores, identidade e missão?

O museu faz parte integrante da Associação dos Arqueólogos Portugueses e o objectivo da associação passa por preservar as antiguidades existentes no museu, como o acervo, o edifício e a sua própria arquitectura.

Em 1864, o Governo entregou as ruínas da antiga igreja do Carmo à Associação dos Arquitectos Civis Portugueses para se estabelecer no edifício a sua sede e conservar as antiguidades da arquitectura.

A Associação e o museu nasceram numa altura em que o património artístico, sobretudo aquele que pertencia às ordens religiosas (que em 1834 foram extintas), fosse atribuído a outras áreas, sobretudo à área militar. Conventos transformados em quartéis, vendidos em hasta pública, destruídos ou, ainda, para outros fins. Atendendo ao facto de existirem muitos elementos arquitectónicos e esculturas em risco de destruição começou a existir uma preocupação em preservar os originais. A associação foi criada para estabelecer uma associação profissional de defesa do património. E o museu para acolher objectos artísticos em risco, obras de arte, de história e arte a fim de integrar obras provenientes de todo o território nacional, cujo âmbito cronológico é desde a pré-história até aos nossos dias. Quanto à segunda pergunta o melhor é consultar o Regulamento do Museu Arqueológico do Carmo (MAC), que em seguida lhe entrego.

2. Qual a Relação da Associação dos Arqueólogos Portugueses com o Museu Arqueológico do Carmo. Qual é a personalidade jurídica do Museu?

A associação tem a tutela do Museu e é responsável pelo seu funcionamento, incluindo a gestão financeira. Quanto à personalidade jurídica do Museu o melhor é consultar o Regulamento do Museu Arqueológico do Carmo (MAC).

3. Que papel desempenha o MAC na Rede Portuguesa de Museus? E que ligação cria com os outros Museus pertencentes à Rede Portuguesa de Museus?

Para integrar a RPM é necessário preencher uma série de requisitos, formalizar aspectos, ter um director, ter um regulamento, um plano de emergência, um plano de salvaguarda do acervo, etc. Considero que a principal vantagem na entrada da rede foi, sem dúvida, o estímulo para que o museu obedecesse às características que são internacionalmente aceites para estar aberto ao público e ter um quadro próprio de funcionamento. Outros dos benefícios foi algum apoio financeiro que obtivemos através da apresentação de candidaturas de projectos para melhoria de alguns aspectos do museu. O contributo deu-se através do apoio técnico conseguido, por exemplo, para a conservação do túmulo de D. Fernando, para acções de formação e, ainda, material de consultoria. Para além destes aspectos temos também direito à divulgação de informações sobre o museu no website da DGPC, no qual existe a indicação de todos os museus dependentes da rede. O mesmo acontece num livro da rede no qual existe uma descrição de todos os museus e, ainda, a explicação da integração e normalização da rede.

4. Que critérios são utilizados para a escolha da colecção permanente e temporária? Esses critérios tem em conta o interesse do público?

O Museu é de colecção fechada, em que 90% do acervo entrou no século XIX. Este museu é o mais antigo e, a partir daí, e durante muito tempo, desde os finais do século XIX era o principal museu arqueológico. Depois outros apareceram, como o museu Nacional de Arqueologia em 1893 e, a partir, daí surgiram outros. Desde então as peças passaram a dar entrada neste museu, em detrimento do nosso. Uma das razões é o problema de espaço, pois não temos onde guardar as peças. Atendendo às características do edifício este acabou através das várias intervenções por adaptar o edifício para museu, ao longo da segunda metade do século XIX e XX e, nessa altura, acabou por se tornar num museu.

De 1946 a 1949, a Direcção-Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais (DGEMN) procedeu a uma remodelação profunda do Museu e integrou peças no edifício. Isto aconteceu porque não havia espaço para guardar as peças. Assim deram resposta e espalharam as peças pela nave e, desta forma, integraram-se no edifício, os brasões e painéis de azulejos. Desta forma tornou-se difícil distinguir o que é do próprio edifício ou o que é acervo do Museu.

Quanto ao interesse do público, este não influencia a natureza das colecções, é tido em conta, mas não é o mais importante.

As múmias do peru são as peças mais interessantes para o público, o facto de o museu ser ao ar livre, sem tecto e uma ruína romântica também são aspectos que interessam bastante ao público.

5. Enquanto director do MAC quais são as suas principais funções? Relativamente ao funcionamento do Museu, quantas pessoas fazem parte da equipa e que funções lhes são atribuídas?

Eu tenho a meu cargo a coordenação geral da actividade do museu, orientação e gestão. Quanto à parte técnica de gestão das colecções e conservação do museu compete à conservadora, i.e., o acervo e o edifício. A equipa neste momento é composta por 10 pessoas, entre recepcionista, bibliotecário, uma equipa dos serviços educativos, lojista, estagiários e administrativos.

6. Quais as estratégias de comunicação utilizadas pelo Museu?

Ao nível externo são vários os guias e roteiros que fazem referência ao museu e por isso o museu recebe muita divulgação.

Ao nível interno queremos passar a informação básica para as pessoas que queiram fazer uma visita individual.

Temos também o Serviço Educativo que tem como função oferecer mais informação agrupada em função do nível cultural e idade do público através da preparação de visitas para escolas e a oferta de 10 programas diferentes para o público.

No verão quando recebemos estagiários existe um maior acompanhamento e oferta de visitas guiadas sumárias, em várias línguas, para os visitantes.

Também realizamos visitas mais especializadas que são feitas ou pela conservadora ou pela direcção que se dirigem a um público especializado como o Centro Nacional de Cultura, a Associação de Amigos dos Castelos e outras instituições e ainda alunos, professores e investigadores universitários.

7. Existe alguma política de comunicação? Quem gere a comunicação do Museu?

Quem gere a comunicação é a conservadora. Mas temos informação nas peças pois estas estão identificadas através da descrição da sua função, data e proveniência. A política é a da divulgação por todas as vias da existência do museu, promoção da sua história e espaço.

8. Qual a importância da comunicação para atingir os objectivos do Museu?

Quanto à comunicação como um fim para atingir os objectivos do museu é fundamental que as pessoas conheçam o museu através da comunicação que existe.

9. Que suportes são usados na comunicação?

Há, ainda, um folheto escrito em 5 línguas, com a planta e indicação, portanto, um mapa do museu. Há um website com uma descrição da história do museu, da associação, das peças, e o site está também em várias línguas.

Temos, ainda, folhetos, livros de divulgação em português, italiano, espanhol e francês para venda. Um Roteiro em português e inglês para venda, e por último, um Catálogo da Colecção Permanente do Museu Arqueológico do Carmo, Construindo a Memória.

10. Quem são os públicos do Museu e qual é o seu perfil (características)?

Cerca de 87% dos visitantes são estrangeiros, turistas franceses, espanhóis, italianos, e brasileiros. O resto são nacionais, mas a grande parte são escolas com várias faixas etárias. No passado já tivemos uma grande adesão por parte dos reformados, neste momento, é um número bastante reduzido.

Nos meses de Julho e Agosto o público já abrange todas as classes. Mas, o que predomina são indivíduos entre os 20 e os 40 anos, portanto, um público bastante jovem. As razões pelas quais recebemos um grande número de turistas passa pela centralidade para quem pernoita em Lisboa, no centro da cidade e corresponde à oferta turística. Mas verificámos que praticamente não recebemos excursões, pois não existe muita facilidade de acesso para os autocarros devido à estreiteza das ruas, e não tem um espaço para estacionar nas proximidades. O Elevador de Santa Justa também traz cá muitas pessoas,. Estamos presentes em guias, em vários roteiros e o passa a palavra, são algumas das formas pelas quais chegam turistas até nós. Mas, temos parceria com a Carristur através da caderneta *discount book*. E outros protocolos com a Carris, o Metro e a CP trazem benefícios como a divulgação nos transportes através de cartazes e oferecem descontos para o nosso público, como as famílias e outros. Também estamos presentes no Tripadvisor na posição 20/100 como a classificação: 4.5/5.

11. Que mapeamento de públicos é feito pelo Museu?

Não há um mapeamento por grupos mais específico, o que há é um registo na bilheteira por público nacional e estrangeiro. Os estudantes até aos 14 não pagam, dos 14 aos 25 usam o cartão de estudante e também há o bilhete + 65 anos.

12. De que forma é pensada e implementada uma estratégia para captar o interesse do público, a sua fidelidade?

No caso dos visitantes estrangeiros não sabemos se voltam. Sabemos que nos chegam através dos roteiros que facultam informação e fotografias sobre o museu. Muitos também nos chegam pelo Tripadvisor.

Quanto aos visitantes nacionais temos vindo a realizar a Festa da Arqueologia, que acontece de 2 a 2 anos e muito deste público volta ao museu se houver concertos ou eventos esporádicos.

Para divulgar a Festa da Arqueologia fizemos acções no Metropolitano de Lisboa, tínhamos expostas algumas peças e distribuímos *flyers* a todas as pessoas que por nós passavam.

A nossa estratégia de divulgação passa também por convidar outras associações e entidades de cariz arqueológico de forma a chegarmos a mais público, trazendo o público destas instituições.

No decorrer das edições temos vindo a aumentar o número de visitantes, na 1ª edição tivemos cerca de 2000 pessoas, na 2ª edição cerca de 3000 pessoas e na 3ª edição à volta de 4000 pessoas. Este evento é organizado no museu e na sala polivalente, e são desenvolvidas diferentes actividades por cada instituição parceira. A aposta nos órgãos de comunicação social também tem vindo a ser feita através de conferências de imprensa e envio de *press release*. No ano de 2012 conseguimos ser notícia de rodapé num telejornal e a Rádio Renascença cobriu o evento com directos a partir da Festa da Arqueologia. As parcerias são muito relevantes na promoção do Museu.

A nossa política de divulgação é orientada para o público português. Também através dos protocolos estabelecidos pelo Serviço Educativo como, por exemplo, o Passaporte Escolar permite chegar ao público português.

A EGEAC é nossa parceira o que permite que cheguemos a cerca de 0% do público português em alguns eventos através da divulgação das nossas actividades e outras parcerias em que estamos envolvidos, como por exemplo, a Música nas Praças.

13. Para conhecer o público é usual realizarem estudos sobre os públicos?

Já realizámos 3 estudos. Fazemo-lo de 3 em 3 anos e, até ao momento, já distribuímos 3 inquéritos. Temos vindo a concluir que o grande público do museu é o visitante estrangeiro. Isto deve-se ao facto de termos um edifício emblemático da cidade, uma verdadeira testemunha do terramoto e com visibilidade de qualquer parte da cidade. A sazonalidade das visitas ao museu nos meses de verão tem vindo a diminuir pelo fenómeno dos *hostels* e dos voos low cost que possibilitam viagens rápidas a partir de qualquer cidade europeia. Temos mais visitantes às quintas, sextas, sábados e segundas. Temos vindo a desenvolver suportes de divulgação e já atingimos os 100.000 visitantes por ano e assim conseguimos multiplicar o número de visitantes.

14. Orçamento. Qual a sua proveniência? Maioritariamente da bilheteira? O Museu possui autonomia financeira, como se conseguiu essa autonomia?

O nosso orçamento é exclusivamente dependente da Direcção da Associação que não possui quaisquer apoios do Estado ou da autarquia. A sua dependência face à Associação é total.

A proveniência do orçamento divide-se da seguinte forma: Bilheteira – 80% , cedência do espaço para eventos sociais, culturais ou empresariais – 10% e o restante montante advém da Loja do museu. A autonomia conseguida nos últimos 40 anos deu-se através da redução das despesas ao mínimo e o requisito de polivalência no desempenho das tarefas por todos os colaboradores que fazem sempre tudo o que for necessário, embora cada um tenha a sua função específica. A gestão em regime de voluntariado por parte da Direcção contribui também para a sustentabilidade plena do museu.

15. Quais são os objectivos gerais do Museu para este ano?

Chegar aos 120.000 mil visitantes; disponibilizar uma biblioteca e arquivo no *website* institucional; reformular o *website* institucional; estabelecer protocolos com entidades que potenciam a divulgação do museu; realizar com maior periodicidade a Festa da Arqueologia; e, rentabilizar e melhorar os serviços do museu.

A realização das obras em torno do museu da tranquilidade dos visitantes. No entanto, o projecto em curso é a da melhoria das condições de acessibilidade e envolvente do museu.

16. Quais são os contributos do MAC para a promoção da cultura portuguesa?

O contributo é grande, pois temos mais de 100.000 mil visitantes por ano. O museu contribui para a promoção da arqueologia portuguesa que vai desde o Paleolítico até à actualidade, sendo o museu o único elemento gótico, testemunho vivo do terramoto de 1755. Dá uma panorâmica sobre a cidade e é um espaço agradável. Através dos comentários dos visitantes percebemos que é uma mais-valia para a promoção da cultura e da história portuguesa.

17. Porquê visitar o MAC e não outro museu?

Este museu é único pela sua interacção entre o edifício e o seu acervo, que nos dá uma panorâmica da história da arqueologia portuguesa e do património português ao longo dos tempos. Temos uma variedade tão grande de peças interessantes, como por exemplo, os azulejos, temos a melhor colecção de heráldica (de brasões de família e religiosos). É um espaço muito agradável. A seguir ao Castelo de S. Jorge é o local mais atractivo. Somos dos mais visitados do país e ninguém fica indiferente ao edifício e à sua história.

Guião da Entrevista – Conservadora

Esta entrevista é realizada no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas na Escola Superior de Comunicação Social – IPL (Instituto Politécnico de Lisboa). A presente entrevista pretende compreender o funcionamento do MAC no que concerne nas tuas actividades.

Tipo de Entrevista: Presencial

Data da Entrevista: -/-/-

Hora de Início: 00:00h | **Hora de Fim:** 00:00h

Local da Entrevista:

Entrevistadora: Ana Isabel Alves

Material utilizado para recolha de dados: Caderno e Computador

Entrevistado:

Função:

1. Quais são os atributos essenciais da identidade do Museu: a missão, os objectivos e os valores.
2. Qual o atributo essencial que diferencia o MAC dos outros museus?
3. Explique um pouco a sua função enquanto Conservadora, quais são as suas principais funções?
4. Com que periodicidade muda a colecção permanente? Muda consoante os interesses dos públicos ou outros? E a temporária? A quem cabe a decisão da mudança das colecções?
5. Existe algum responsável pela área da Comunicação, de divulgação e gestão da comunicação do Museu? Quais as estratégias de comunicação utilizadas pelo Museu? Existe alguma política de comunicação?
6. Qual a importância da comunicação para atingir os objectivos do Museu?
7. Que suportes são usados na comunicação pelo Museu?
8. Que dificuldades tem encontrado? Que pontos considera fracos e que exigem uma mudança da estratégia?
9. Quem são os públicos do Museu e qual é o seu perfil (características)?
10. Que mapeamento de públicos é feito pelo Museu?
11. De que forma é pensada e implementada uma estratégia para captar o interesse e fidelidade do público?
12. Há estratégias para definir a programação consoante os interesses e necessidades do público? Considera que existe uma relação win-win entre as partes? Que pontos considera relevantes mudar?

13. Há estratégia para fidelizar outros?
14. Até à data já realizámos 3 inquéritos ao público e temos sempre três perguntas de base: o que mais gosta, o que é que não existe e gostaria de ver cá e ainda sugestões do público. Estes estudos foram feitos por mim e pelo serviço educativo e aplicados com a ajuda dos estagiários.
15. Qual a importância do serviço educativo? Que trabalho tem vindo a desenvolver e que contributo dão ao Museu, ao nível da fidelidade e manutenção dos públicos? Que pontos devem mudar?

Transcrição da Entrevista Célia Nunes Pereira

Esta entrevista é realizada no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas na Escola Superior de Comunicação Social – IPL (Instituto Politécnico de Lisboa). A presente entrevista pretende compreender o funcionamento do MAC no que concerne nas tuas actividades.

Tipo de Entrevista: Presencial

Data da Entrevista: 23/07/2014

Hora de Início: 17:20h | **Hora de Fim:** 20:00h

Local da Entrevista: MAC

Entrevistadora: Ana Isabel Alves

Material utilizado para recolha de dados: Caderno e Computador

Entrevistado: Célia Nunes Pereira

Função: Conservadora

1. Quais são os atributos essenciais da identidade do Museu: a missão, os objectivos e os valores.

Sobre a definição de Museu a que nós utilizamos é a definição do ICOM (International *Council of Museums* - Conselho Internacional de Museus), que diz o seguinte: “O museu é uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite”.

Ao nível da missão consideramos que a mesma se resume em transmitir conhecimento e preservar e tratar do espólio/acervo exposto no Museu Arqueológico do Carmo.

Quanto aos outros conceitos o melhor é consultar o **Regulamento do Museu Arqueológico do Carmo (MAC)**, que em seguida lhe entrego.

Nº 1 - Identidade e Fundação: o Museu Arqueológico do Carmo (MAC) encontra-se instalado desde 1864 nas ruínas da antiga Igreja de Nossa Senhora do Vencimento do Monte do Carmo, situada no Largo do Carmo, em Lisboa, pela então designada Associação dos Architectos Civis Portugueses, fundada em 1863 por Joaquim Possidónio Narciso da Silva e sete outros architectos.

Nº 3 - Enquadramento orgânico: O Mac não dispõe de personalidade jurídica, fazendo parte integrante da Associação dos Arqueólogos Portugueses, que é uma associação privada de utilidade pública sem fins lucrativos.

Nº 4 - Vocação: O Mac é essencialmente um museu de Arqueologia, história de arte, que integra obras provenientes sobretudo do território nacional, cujo âmbito cronológico vai da pré-história até aos nossos dias.

Nº 5 - Objectivos: os objectivos do MAC são recolher, conservar, investigar, divulgar e expor objectos de interesse arqueológico, histórico, relacionados com as populações que habitaram o actual território português, desde os seus tempos mais remotos até à actualidade, com especial ênfase para os que tiveram maior significado para a história de Portugal, da Igreja do Carmo e da Associação dos Arqueólogos Portugueses.

2. Qual o atributo essencial que diferencia o MAC dos outros museus?

A nossa imagem de marca são as ruínas. Existem vários pontos que nos diferenciam, mas sem dúvida que o que nos define é a imagem. Enquanto os outros museus tem uma estrutura que foi concebida para que pudessem exercer as suas funções, as nossas funções foram adaptadas à própria estrutura do museu. As funções que actualmente o museu exerce, não tiveram uma estrutura de raiz que suportasse a sua realização, nós tivemos que nos adaptar à estrutura, criámos uma estrutura autónoma. A maior parte dos museus é financiada pelo Estado ou por uma Fundação, nós tivemos que criar mecanismos próprios tendo em conta a nossa estrutura que é muito *sui generis*. Para que pudéssemos vingar e realizar as nossas funções, existiu um grande trabalho de adaptação nesse sentido. Antigamente este edifício eram apenas ruínas que funcionavam como vazadora de entulhos e cavalaria para a GNR. Apesar de ter esta base este é o edifício que temos e que temos de nos adaptar.

3. Explique um pouco a sua função enquanto Conservadora, quais são as suas principais funções?

As minhas funções enquanto Conservadora de Arte passam pela Investigação, conservação e manutenção (limpeza manual) das peças do acervo expostas no MAC, mas também as peças que estão armazenadas na reserva (espólio não exposto – peças guardadas). Para além disso faço um relatório do estado de conservação das peças e dos empréstimos de peças. Para além de ser responsável pela exposição permanente, tenho a missão de zelar pelo espólio, assim como, promovê-lo através de publicações. Tenho também a meu cargo a gestão das exposições temporárias que, tem vindo a desenvolver-se através de parecerias com artistas e instituições, conseguindo uma ligação entre o mundo da arte contemporânea e o edifício do MAC.

Para além destas funções, tenho também a meu cargo a gestão da programação cultural que engloba, naturalmente, a gestão da exposição permanente e a temporária, mas também a realização de visitas guiadas, cerca de 3 a 4 por ano, com 1 hora de duração, para um público interessado/ especializado que, por norma, são públicos de instituições que tem um interesse

muito específico pelo espólio do Mac. A programação cultural engloba, entre outras actividades, a organização de concertos e a assinatura de protocolos de investigação. Neste momento estou a colaborar como investigadora num projecto de *ciberarte* do Centro de Investigação e de Estudos em Belas-Artes (CIEBA) da Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa. Estas parcerias possibilitam, aquilo que eu falava há pouco, a integração do edifício (MAC) no mundo da arte contemporânea. Existe sempre um esforço muito grande em ter e aumentar o número de parcerias com outras instituições e artistas para que possam intervir nos espaços do Museu, aumentando, por consequência, também a possibilidade de chegar a outros públicos.

Acumulo também uma outra função, atribuída pela associação, de gestão integradora de todas as áreas do museu, desde a organização dos Eventos culturais, aos eventos comerciais, à logística, à parte financeira (quando se trata de verbas pequenas), às investigações, à loja, e ainda, os Serviço educativo. Todas as decisões passam por mim. Contudo, existem muitas questões são decididas pela direcção. No caso dos Serviço educativo, o seu plano de actividades é aprovado pela Direcção. Apesar disso, todas as questões passam por mim antes de chegar à Direcção, sou a ponte de ligação entre as áreas de trabalho e a direcção. Mas, no que toca à gestão do museu sou eu que tomo as decisões, mas peço pareceres à direcção e a sua aprovação para alguns pontos. Tanto o cargo de director como o de presidente da associação são cargos voluntários, estando presentes no Museu consoante a sua disponibilidade.

Quanto ao Orçamento e à sua gestão cabe à direcção, que é composta por 4 membros (Dr. José Morais Arnaud - Presidente da Direcção da Associação da AAP, Dr. José Baptista Domingos - Tesoureiro da AAP, Prof.^a Doutora Mariana Diniz - Direcção da AAP / Presidente da Secção de Pré-História e Doutor Francisco Sande Lemos - Direcção da AAP). Muitas vezes também esta presente o conselho fiscal em algumas reuniões da direcção.

4. Com que periodicidade muda a colecção permanente? Muda consoante os interesses dos públicos ou outros? E a temporária? A quem cabe a decisão da mudança das colecções?

O espólio actual não muda uma vez que o espaço actual de reserva é bastante reduzido, o que impossibilita a mudança do espólio exposto pelo existente na reserva. E, é por este motivo que não se muda o acervo, que desde a reabertura do museu ao público em 2001 se mantêm o mesmo. Este problema coloca também entraves à aceitação de objectos doados pois não temos onde guardá-los.

Apesar de não conseguirmos mudar a colecção permanente, procuramos ter exposições consoante o interesse do público e mediante as nossas possibilidades. Como por exemplo, a integração e interacção com outros artistas contudo, depende da forma de conversação das obras, pois como

não existe uma sala exclusiva para exposições o que limita a concretização de algumas parcerias. Há artistas que não se importam de realizar exposições no exterior. Portanto, consoante a abertura do artista e a sua capacidade para se integrar de acordo as condições que oferecemos, permite ou não que se realizem projectos em conjunto.

Atendendo a esta limitação de espaço, optou-se por se realizar projectos e intervenções artísticas, com artistas e instituições, tais como, o conservatório, teatro nacional de São Carlos, a GNR, as juntas de freguesia de Lisboa, entre outros. Temos uma parte do espólio do Museu em Vila Nova de São Pedro (Azambuja) pertencente à Câmara Municipal de Azambuja, para o qual pretendemos criar um projecto. A criação de um Centro Interpretativo do espólio, um projecto de escavação e a requalificação do espaço através da sensibilização e recolha de testemunhos dos habitantes da cidade. Uma vez que há muitos anos atrás, estiveram a fazer escavações arqueólogos da associação da área da pré-história, muitos dos habitantes recordam-se da sua presença. Temos ainda a intenção de pedir apoio da Fundação para a Ciência e Tecnologia para a realização do projecto, após a sua aprovação.

5. Existe algum responsável pela área da Comunicação, de divulgação e gestão da comunicação do Museu? Quais as estratégias de comunicação utilizadas pelo Museu? Existe alguma política de comunicação?

Neste momento, não temos ninguém que se dedique a 100% à comunicação. Sou eu que, conciliando com o resto das minhas funções acabo por ser Responsável por esta área. Ao nível de estratégias trabalhamos mais a vertente da divulgação de todas as actividades que fazemos. E, claro que estas actividades acabam sempre por cumprir o principal objectivo que é a promoção do espólio e história do Museu.

Apesar de sermos uma instituição sem apoio estatal, portanto o nosso orçamento é proveniente da Associação dos Arqueólogos Portugueses, ainda temos um público fiel que apoia as nossas causas. E, como exemplo, recordo-me das obras do metropolitano que começaram a danificar o edifício e as ruínas do Carmo. Conseguimos, depois de muito batalhar, obter o apoio da população, do poder político e da comunicação social que nos ajudou a que fossemos ouvidos e a que as obras tomassem um curso diferente para que não continuassem a danificar e a destruir o nosso MAC.

Considero de facto que temos um grande défice ao nível da comunicação, pois não temos uma pessoa que se dedique 100% a comunicar. Tenho vindo a perceber-me que a comunicação quando planeada através de estratégias, tem maior impacto e atrai mais público. Um bom exemplo, disso foi a nossa parceria com o artista Rogério Timóteo que contratou uma empresa de RP e esta fez um excelente trabalho e tivemos muitos visitantes.

Também na Festa da Arqueologia, evento que já se realiza há alguma tempo, e também teve lugar no último ano, desta vez tive mais tempo para me debruçar na parte da comunicação através das nossas redes sociais, como o Facebook e o blogue, o que se revelou uma enorme ajuda e culminou com a visita de 5000 visitantes, só em dois dias.

Só há uma estratégia de comunicação que é a divulgação, não temos uma política de comunicação.

6. Qual a importância da comunicação para atingir os objectivos do Museu?

Infelizmente não atinge o ponto que deveria, mas há um esforço muito grande para se alcançar. Algo que funciona muito bem é a comunicação imediata, e infelizmente não há tempo para isso. Os objectivos do Museu passam pelo aumento do número de visitantes e há um esforço nesse sentido para se aumentar este número. Ao nível dos parceiros da área da cultura temos vindo a adoptar uma estratégia que se resume no contacto telefónico ou *e-mail* a *hostels* e hotéis para deixar a nossa divulgação e falar com os responsáveis pessoalmente sobre o museu e as suas particularidades. Adoptando esta estratégia temos notado que assim conseguimos chegar a mais turistas. Fazemos esta divulgação presencial de 6 em 6 meses através da distribuição de *flyers* e cartazes, nos hotéis, e temos vindo a verificar que nos meses seguintes aumenta exponencialmente a quantidade de visitantes.

7. Que suportes são usados na comunicação pelo Museu?

Os suportes de comunicação que usamos são o *Facebook* que agrega 6 páginas: a página institucional do MAC, a dos Serviço educativo, a da Festa da Arqueologia, a da Associação dos Arqueólogos Portugueses, a da Secção de História e, a da secção de Pré-história. Estas duas secções História e Pré-história gerem autonomamente as suas páginas, a página institucional é gerida por mim, pelo Dr. Arnaud e pela Rita Santos, Coordenadora dos Serviço educativo. Temos também um *website*, um blogue da associação, um blogue dos Serviço educativo e um *website* do congresso (que é actualizado quando há congressos). Para além disto temos folhetos, cartazes, uma *Mailing list* do Museu, a presença em *mailing lists* de outras plataformas, tais como, da GNR, da EGEAC, do Metropolitano, da Carris, do Teatro Nacional de São Carlos, da PT ou da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. Marcamos presença também em guias e roteiros turísticos. Temos um roteiro do MAC para venda e, por vezes deixamos este roteiro para consulta em hotéis e hostels.

8. Que dificuldades tem encontrado? Que pontos considera fracos e que exigem uma mudança da estratégia?

Não ter um gabinete que se encarrega da gestão total das plataformas de divulgação é uma das grandes dificuldades que enfrentamos. Tendo consciência que não temos meios suficientes de divulgação e, para suprimir esta falha falei com os parceiros para que estes pudessem divulgar a

nossa comunicação através da *mailing list* deles. Também os jornais e revistas com é o caso da Lusa, da Time Out, da Agenda Cultural de Lisboa e das Estrelas e Ouriços, tem ajudando a divulgar a nossa informação. Também a FOLLOW ME LISBOA promove a nossa divulgação na sua revista. Contudo, considero que a comunicação é um ponto fraco e que temos de melhorar.

9. Quem são os públicos do Museu e qual é o seu perfil (características)?

Os públicos estão divididos de uma forma mais básica ao nível da bilhética em **Público infantil** que vai desde os 0 aos 14 anos e o seu acesso é gratuito. Mas neste público temos também o **público escolar** do serviço educativo em que a entrada já é paga (2,50€). Depois temos o **público adulto** que é o nacional e o estrangeiro que vai desde os 14 aos 65 anos de idade (paga 3,50€). De seguida o público Estudante (paga 2,50€), mas se for para visitar no âmbito científico a sua entrada é gratuita. Para o **Profissional das áreas das artes e dos museus** a entrada é gratuita. Existe ainda o **Público sénior** com mais de 65 anos, e ainda os **grupos**.

Temos ainda protocolos com instituições como o Turismo de Lisboa, parceiros públicos, como a Carris através do *Discount Book* e ainda os parceiros privados como o Oceanário e ainda com os museus aqui à volta. Também temos parcerias que oferecem descontos na aquisição dos bilhetes como o Lisboa *Card*, Lisboa Viva ou a Carris Tour. No caso das instituições de carácter social estas estão isentas de pagamentos.

Sei exactamente o público que temos, cerca de 85/87% é estrangeiro o restante português. Ao estrangeiro não é necessário fazer grande esforço para o atrair, basta ter boas relações com hotéis e guias, plataformas internacionais como o turismo de França, do Japão e algumas cadeias de televisão do norte da Europa. Quando os canais de televisão querem promover monumentos estrangeiros e pedem a captação de imagens, para promoção, são eles que nos trazem este público estrangeiro. Recebemos muitas propostas, mas um dos critérios é que os programas tem que se relacionar de alguma forma com o museu ou com alguma data que faça sentido e, por isso não acolhemos todos os programas como, por exemplo, os programas que agora estão em voga na televisão portuguesa que passam ao fim de semana ao final da tarde, apesar de terem muitos espectadores.

10. Que mapeamento de públicos é feito pelo Museu?

Não existe um mapeamento propriamente dito o que fazemos é estratificar segundo a bilhética.

11. De que forma é pensada e implementada uma estratégia para captar o interesse e fidelidade do público?

Não posso dizer que temos uma estratégia, o que fazemos é estabelecer parcerias e, estas são muito importantes pois ajudam a atrair público. Também o serviço educativo ajudam a manter a

fidelidade dos públicos. Ao nível da fidelização temos o público investigador na área científica (investigação artística, arqueológica: química e física) e claro, o público do serviço educativo, público das crianças e o público adulto.

12. Há estratégias para definir a programação consoante os interesses e necessidades do público? Considera que existe uma relação win-win entre as partes? Que pontos considera relevantes mudar?

A programação é de certa forma estável, pois temos uma colecção permanente que não muda desde 2001, uma vez que, não temos onde guardar o espólio exposto. Assim, a nossa estratégia passa muito pelas parcerias com artistas e instituições que nos permitem ter uma abertura e possibilitam a criação de uma ligação entre o edifício e a arte contemporânea atraindo assim novo público e atender aos interesses do nosso público.

A nossa divulgação é feita, em grande medida, através da divulgação que os parceiros fazem aos próprios públicos. Estes parceiros são escolhidos consoante a estratificação do público. Apoiar os artistas portugueses e, utilizar o edifício para promover o artista e, promover a projecção do museu, é também importante. Já acolhemos, por exemplo, filmagens de séries portuguesas, como os Maias.

13. Há estratégia para fidelizar outros?

Não, por enquanto não. Parece-me que também os alunos de arqueologia, belas artes, história de arte e património de forma autónoma e independente vem até ao museu para se inspirar no trabalho e desenhar. Também os *urban sketchers* estão fidelizados e o público que atrai também.

14. Para conhecer o público é usual realizarem estudos sobre os públicos? Que indicadores são mais relevantes?

Até à data já realizámos 3 inquéritos ao público e temos sempre três perguntas de base: o que mais gosta, o que é que não existe e gostaria de ver cá e ainda sugestões do público. Estes estudos foram feitos por mim e pelo serviço educativo e aplicados com a ajuda dos estagiários.

15. Qual a importância do serviço educativo? Que trabalho tem vindo a desenvolver e que contributo dão ao Museu, ao nível da fidelidade e manutenção dos públicos? Que pontos devem mudar?

É extremamente importante educar os novos públicos. São eles que vão zelar pelo património no futuro e, dar formação é fomentar o conhecimento na preservação e salvaguarda do património, mas de uma forma mais acessível e lúdica. É importante consciencializar para esta protecção do património, pois tem muita história sobre a Humanidade. Educar para preservar, através da

transmissão de conhecimento sobre a preservação do património. É uma educação no geral, o serviço educativo, não são pais, portanto é uma educação ao nível do conhecimento na área da arqueologia.

Tenho reparado que a presença das instituições tem sido cada vez mais regular e em maior número. E o serviço educativo tem vindo a crescer muito nesse sentido, em manter a fidelidade dos públicos.

Guião da Entrevista – Serviço Educativo (Rita Santos)

Esta entrevista é realizada no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas na Escola Superior de Comunicação Social – IPL (Instituto Politécnico de Lisboa). A presente entrevista pretende compreender o funcionamento do serviço educativo quanto ao planeamento das actividades, divulgação e avaliação, e identificação públicos.

Tipo de Entrevista: Presencial

Data da Entrevista: -/-/

Hora de Início: 00:00h| Hora de Fim: 00:00h

Local da Entrevista:

Entrevistadora: Ana Isabel Alves

Material utilizado para recolha de dados: Caderno e Computador

Entrevistado:

Função:

1. Explique um pouco o que são os Serviços Educativos e quando é que foram criados.
2. Qual foi a grande motivação/objectivos que levaram à criação dos Serviços Educativos?
3. Algum dos vossos objectivos passa pela formação dos públicos?
4. Que actividades implementam e como as desenvolvem? Têm tempo suficiente para as desenvolver?
5. Quem são os públicos dos Serviços Educativos e com que critérios foram escolhidos?
6. Que aspectos podem ser aperfeiçoados ao nível da captação dos públicos?
7. Qual é o grau de participação/envolvimento dos públicos nas actividades? São destinatários ou os interesses são tidos em conta na definição da actividade?
8. Que estratégias usam para a divulgação dos serviços educativos e das actividades? Que suportes de comunicação utilizam? Quais os seus objectivos e características?
9. Utilizam a mesma linha gráfica do Museu ou usam uma linha própria?
10. Como é feita a avaliação das actividades ao nível interno e como se sabe o feedback do público?
11. Qual tem sido o grande contributo dos Serviços Educativos para a divulgação do Museu junto do público?
12. Que aspectos ao nível da comunicação poderiam ser melhorados para que as necessidades/interesses do Museu possam ir ao encontro das necessidades/interesses do seu público?
13. Quais são os grandes desafios dos serviços educativos a longo prazo? O que gostavam de melhorar?

Transcrição da Entrevista Rita Santos

Tipo de Entrevista: Presencial

Data da Entrevista: 30/07/2014

Hora de Início: 18.00h | **Hora de Fim:** 20.00h

Local da Entrevista: MAC

Entrevistadora: Ana Isabel Alves

Material utilizado para recolha de dados: Caderno e Computador

Entrevistado: Rita Santos

Função: Coordenadora pelos Serviços Educativos do Museu Arqueológico do Carmo

1. Explique um pouco o que são os Serviços Educativos e quando é que foram criados.

Na sua essência um Serviço Educativo deveria funcionar como uma ponte entre a instituição e os diferentes públicos, estabelecendo e promovendo inúmeras e frutíferas ligações entre eles.

Um dos nossos principais objectivos passa por tornar o museu mais inclusivo e acessível a todos. O Serviço Educativo foi criado em Outubro de 2002 e desde então desenvolvemos programas que pretendem dar a conhecer a história e colecção do Museu/Edifício a todos quantos nos visitam. Numa primeira fase e perante a constatação de que o público português constituía uma pequena parte do conjunto dos nossos visitantes apostou-se em desenvolver uma programação capaz atrair este mesmo público.

E, este tem sido o nosso objectivo ao longo dos anos, alargar os públicos. Inicialmente começámos por desenvolver a nossa programação, criando actividades exclusivas para o público escolar, depois para o universitário, seguindo-se as instituições culturais e por aí em diante.

Considero que a importância dos Serviços Educativos passa por uma oferta cultural singular e atractiva e que chama os visitantes, muitas vezes, de uma forma muito natural.

2. Qual foi a grande motivação/objectivos que levaram à criação dos Serviços Educativos?

No fundo a grande motivação foi abarcar um público que não nos visitava e numa primeira fase focámo-nos mais no público escolar, independentemente da sua faixa etária, desde os 6 anos até aos universitários, e nos grupos organizados (associações, instituições culturais, etc.).

Em 2002/2003 fez-se uma recolha dos contactos das escolas através do envio de uma carta a informar sobre a existência do museu e a oferta de visitas guiadas para as escolas, universidades, associações culturais e 3ª idade. No início os serviços educativos funcionavam apenas com uma pessoa, eu e nunca a tempo inteiro, foi algo que se foi começando aos poucos e estabeleceu-se

uma relação cada vez mais forte com as escolas. No caso das universidades, foram estas que começaram a procurar o museu.

Todas estas estratégias tinham como objectivo principal dar a conhecer, comunicar e partilhar o nosso espaço e história.

3. Algum dos vossos objectivos passa pela formação dos públicos?

A formação de públicos é entendida enquanto partilha de conhecimentos e comunicação do nosso acervo e história e, é um dos objectivos do Serviço Educativo. E, para além disso pensamos que é de extrema importância possibilitar que o público possa usufruir do nosso espaço. Penso que o nosso objectivo passa mais pela partilha do nosso conhecimento em história, arqueologia e arte e, estimular o gosto pela arte, em qualquer faixa etária, fomentar o espírito crítico através do usufruto do espaço e da história do Museu. No fundo os serviços educativos têm como objectivo decifrar e desconstruir a linguagem expositiva, tornar mais fácil a leitura da instituição, desmistificar, transmitir a informação de uma forma agradável e proporcionar ao público uma relação mais próxima com o espaço.

4. Que actividades implementam e como as desenvolvem? Têm tempo suficiente para as desenvolver?

As actividades dirigem-se para dois grandes grupos de públicos, o publico organizado em que as actividades estipuladas dividem-se entre oficinas, *ateliers* e visitas guiadas; o público não organizado para os quais desenvolvemos *workshops*, visitas guiadas e festas de aniversários; visitas guiadas, ateliers de férias de verão, páscoa e natal, workshops e conferências.

Ao nível do desenvolvimento das actividades concebemo-las partindo do espaço, da história da igreja e do museu e daí extrapolamos. As actividades têm como princípio partir do espaço, pode ser através de uma ligação directa ou não, mas que seja algo que faça com que as pessoas interajam com o espaço através da participação nas actividades. Numa primeira fase fazemos uma investigação, para saber qual é a percepção dos públicos e o que querem e daí começamos a conceber a actividade. Os serviços educativos procuram abordar os temas de uma forma singular, pois as actividades são sempre fora do contexto escolar. Claro que isto falando sobre os grupos não escolares, e por isso tem de ser pensados integrando o público e o espaço. Mesmo os universitários gostam que as coisas sejam postas de uma outra forma.

A nossa função é sempre a concepção, desenvolvimento e orientação das actividades, sejam visitas guiadas, *workshops*, festas de aniversários, ateliers de férias de verão, páscoa ou natal, conferências ou oficinas.

5. Quem são os públicos dos Serviços Educativos e com que critérios foram escolhidos?

Podemos falar de uma primeira divisão em público organizado e não organizado. Entendemos como público organizado escolas, instituições culturais, associações, universidades e 3ª idade. Por outro lado, podemos classificar o público não organizado como o público português, o público estrangeiro que nos visitam regra geral de forma autónoma e individual. Consideramos a segunda divisão em público escolar como escolas, universidades e 3ª Idade e o público adulto que integra portugueses e estrangeiros.

Focámo-nos nestes públicos porque percebemos que não visitavam o museu e tendo em conta que era importante que pudessem usufruir do nosso espaço, começámos a dedicar-lhes tempo e a usar estratégias para que frequentassem o museu. Para atrai-los até ao museu começámos por enviar informação através da nossa lista de contactos e desenvolvemos também o blogue do Serviço Educativo onde colocamos uma maior descrição de todas as actividades que desenvolvemos.

De 2009 a 2012 iniciámos actividades também para o público pré-escolar, porque tivemos muita procura por parte dos infantários e creches que queriam actividades para esta faixa etária. Contudo, terminámos as actividades para este público, em 2012, por decisão da direcção. E por isso as actividades começaram a desenvolver-se novamente para o público a partir dos 6 anos de idade. Apesar desta decisão considero que o contacto com a arte e com a cultura, quanto mais cedo acontecer melhor. Começar a ter contacto com a arte, desde tenra idade, acho que é essencial, para qualquer pessoa e para o seu desenvolvimento pessoal.

E em 2010 e 2011 começámos a conseguir atrair público não organizado (crianças e adultos) para as nossas actividades. Com a idealização de *workshops* em parceria com artistas e/ou associações, conseguimos atingir o público português não organizado, que não conhecia o museu. Também em 2012 começámos a desenvolver actividades das férias para o público mais jovem.

6. Que aspectos podem ser aperfeiçoados ao nível da captação dos públicos?

Acho que precisamos de melhorar a comunicação e divulgação da instituição, também o *site* precisa de ser remodelado para que seja mais atractivo e com informações correctas sobre as actividades que de facto os serviços educativos desenvolvem. Para além disso, precisamos de uma base de dados de contactos da imprensa. E, claro precisamos de uma pessoa responsável pela comunicação do museu que seja capaz de gerir e manter as plataformas de comunicação que temos.

Um exemplo que considero que funcionou lindamente foi a Festa da Arqueologia, na qual conseguimos desenvolver uma óptima relação com imensas instituições e conseguimos atrair muito público, que veio em grande parte através dos parceiros que tivemos na Festa da Arqueologia e, assim, conseguimos alargar o nosso público. Para além disso, tivemos imensa divulgação em jornais, rádio e televisão. Temos mantido, por exemplo, uma relação muito boa

com a agenda cultural que tem sido um aliado, que desde o início que nos ajuda a divulgar as actividades do museu. Durante dois dias, período em que acontece a Festa da Arqueologia, tivemos cerca de 4500 visitantes. Contudo, que o que me aflige é que não se consegue dar atenção a todas as pessoas que por ali passam e fazer com o público volte dali a dois ou três meses, podíamos por exemplo, distribuir folhetos com a nossa programação mas, como não sabemos qual é programação a longo prazo, acabamos por não conseguir captar este público.

De um modo geral, uma comunicação e divulgação eficiente e produtiva seria um aspecto que uma vez aperfeiçoado poderia ser responsável por uma maior captação de públicos.

7. Qual é o grau de participação/envolvimento dos públicos nas actividades? São destinatários ou os interesses são tidos em conta na definição da actividade?

O envolvimento é algum. Reparámos, por exemplo, que existem muitas escolas que fazem a mesma actividade para o mesmo ano escolaridade. Já nos *workshops* que fizemos com os urban sketchers Portugal verificámos que havia pessoas que tinham o interesse pelo desenho mas, que acabaram por vir a outras actividades completamente diferentes. Por isso posso dizer que conseguimos captar o interesse de algumas pessoas que acabaram por participar em mais do que uma actividade diferente. As actividades são feitas atendendo às especificidades do público e claro o seu interesse. Uma vez que é assim que conseguimos captar o interesse no museu.

8. Que estratégias usam para a divulgação dos serviços educativos e das actividades? Que suportes de comunicação utilizam? Quais os seus objectivos e características?

A nossa estratégia é sobretudo a divulgação da nossa informação, quem somos, o que fazemos e o que oferecemos. Divulgamos toda a informação sobre as actividades, descrição, preços, para que faixa etária se dirigi a actividade, etc. Para esta divulgação usamos suportes como o *facebook*, a *mailing list*, cartazes e brochuras. Estas brochuras são distribuídas ao público português e enviámos também para as escolas em formato físico por cartas, mas achou-se que era muito dispendioso e deixámos de o fazer. Com o surgimento da internet, passámos a enviar o formato digital mas, não recebíamos feedback e não temos tempo para fazer o *follow up* da informação acabámos por não ter respostas imediatas por parte das escolas.

Relativamente às características dos suportes que usamos consideramos que a página do *facebook* que criámos tem como função um reforço da divulgação e uma chamada de atenção mais directa para as actividades que desenvolvemos. Aqui a informação é mais rápida e serve essencialmente para manter o interesse de quem vê. O nosso blogue tem a função de substituto do *website*, pois tivemos a necessidade de colocar informação online de forma rápida e imediata. No fundo queríamos uma plataforma que pudéssemos controlar, que tivesse informação actualizada, com a descrição específica sobre as actividades que vamos desenvolvendo como os *workshops*, ateliers

ou oficinas. Ao nível digital também usamos a *mailing list* que fomos construindo ao longo dos anos. Quanto aos cartazes, estes estão espalhados pelo museu, mas também os enviamos para os nossos contactos. As brochuras são mais direccionadas para o público português, que nos visita e, que poderá a vir ser um público assíduo das nossas actividades.

9. Utilizam a mesma linha gráfica do Museu ou usam uma linha própria?

Utilizamos, obviamente, os logótipos do Museu e da Associação em todas as nossas comunicações. O blogue do Serviço Educativo tem também os logos da instituição mas tendo sido criado por nós não tem a mesma linha gráfica do site da instituição que foi concebido por uma empresa. Julgamos que seria uma mais-valia se todas as formas de comunicação utilizadas pelo Museu pudessem ter uma linha gráfica comum conferindo assim uma maior unidade ao conjunto e permitindo que o público estabelecesse uma relação muito mais imediata.

10. Como é feita a avaliação das actividades ao nível interno e como se sabe o feedback do público?

Ao nível interno fazemos uma reunião a seguir às actividades para avaliar o que correu bem e o que podemos melhorar. Para saber o feedback do público distribuímos uma ficha de avaliação das actividades com quatro blocos de perguntas, a primeira pretende saber como é que o público tomou conhecimento da actividade, a segunda pretende saber qual o momento que mais e menos agradou ao público, a terceira é uma pergunta de escala (1 a 4, de mau a muito bom) pede que se avalie as informações dadas pelo telefone, a facilidade da inscrição, o acolhimento e, para terminar, é pedida uma avaliação geral da actividade.

11. Qual tem sido o grande contributo dos Serviços Educativos para a divulgação do Museu junto do público?

Sabendo desde já que os serviços educativos nasceram da necessidade de se atrair o público português, os serviços ajudam muito na divulgação do Museu. Mas, não trabalhamos apenas com este público portanto o nosso contributo é sobretudo atrair o público que não conhece o museu e convidá-lo a conhecer a história e colecção do museu de uma forma lúdica através da partilha do conhecimento que temos sobre história, arqueologia e arte e permitir que o público possa usufruir do espaço que temos.

12. Que aspectos ao nível da comunicação poderiam ser melhorados para que as necessidades/interesses do Museu possam ir ao encontro das necessidades/interesses do seu público?

Um estudo de públicos, aprofundado seria uma extraordinária ferramenta a partir da qual poderíamos entender muito melhor as necessidades e interesses do nosso público, ficar a conhecer

quais os tipos de públicos que não nos procuram e tentar encontrar estratégias para os trazer ao Museu e compreender qual a melhor forma de fidelizar esses mesmos públicos.

13. Quais são os grandes desafios dos serviços educativos a longo prazo? O que gostavam de melhorar?

Temos como um grande desafio chegar ao público com necessidades educativas especiais, mas para isso precisamos de adaptar as nossas actividades. Gostaríamos também de desenvolver projectos de continuidade junto dos públicos escolares e junto da comunidade envolvente do Museu. Seria também necessário um *site* actualizado e uma plataforma que agregasse todos os nossos suportes de comunicação, e aliada a esta necessidade surge a falta de uma política de comunicação pensada do início ao fim. A criação de uma *newsletter* também seria importante para divulgar a nossa informação ao público.

Guião da Entrevista

Esta entrevista é realizada no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas na Escola Superior de Comunicação Social – IPL (Instituto Politécnico de Lisboa). A presente entrevista pretende compreender o funcionamento do serviço educativo quanto ao planeamento das actividades, divulgação e avaliação, e identificação públicos.

Tipo de Entrevista: Presencial

Data da Entrevista: -/-/-

Hora de Início: 00:00h | Hora de Fim: 00:00h

Local da Entrevista:

Entrevistadora: Ana Isabel Alves

Material utilizado para recolha de dados: Caderno e Computador

Entrevistado:

Função:

1. Quando é que foram criados os serviços educativos? Qual foi a grande motivação/objectivos que levaram à sua criação? Algum dos vossos objectivos passa pela formação dos públicos na arqueologia?
2. Que actividades implementam e como as desenvolvem? Têm tempo suficiente para as desenvolver?
3. Quem são os públicos dos Serviços Educativos e com que critérios foram escolhidos?
4. Na sua opinião, que aspectos podem ser aperfeiçoados ao nível da captação dos públicos?
5. Qual é o grau de participação/envolvimento dos públicos nas actividades?
6. São destinatários ou os interesses são tidos em conta na definição da actividade?
7. Como comunicam as actividades que desenvolvem, que estratégias usam para a divulgação dos serviços educativos?
8. Que suportes de comunicação utilizam e quais os seus objectivos e características?
9. Utilizam a mesma linha gráfica do Museu ou usam uma linha própria?
10. Que critérios são utilizados na avaliação das actividades, no fundo como se sabe o feedback do público?
11. Qual tem sido o grande contributo dos Serviços Educativos para a divulgação do Museu junto do público?
12. Que aspectos ao nível da comunicação poderiam ser melhorados para que as necessidades/interesses do Museu possam ir ao encontro das necessidades/interesses do seu público?

Transcrição da Entrevista de Costanza Biso

Tipo de Entrevista: Presencial

Data da Entrevista: 02/08/2014

Hora de Início: 11:00h| **Hora de Fim:** 13:00h

Local da Entrevista: MAC

Entrevistadora: Ana Isabel Alves

Material utilizado para recolha de dados: Caderno e Computador

Entrevistado: Costanza Biso

Função: Coordenadora do Serviço Educativo do MAC

- 1. Quando é que foram criados os serviços educativos? Qual foi a grande motivação/objectivos que levaram à sua criação? Algum dos vossos objectivos passa pela formação dos públicos na arqueologia?**

A melhor pessoa para responder a esta questão é a Rita Santos, pois ela já trabalha cá há mais tempo.

- 2. Que actividades implementam e como as desenvolvem? Têm tempo suficiente para as desenvolver?**

As actividades mudam a cada ano lectivo. Fazemos avaliações e vemos que tema tem mais interesse e o que é que faz sentido. Com as datas marcantes tivemos mais actividades pontuais. O ano passado com os 150 anos do museu e com a festa da arqueologia também acabámos por ter mais actividades diferentes. Na festa foi a primeira vez que tivemos um *stand* dos serviços educativos para crianças e adultos.

Tentamos em teoria fazer as actividades no verão e em Setembro divulgamos para as escolas. Como somos parceiros do passaporte escolar temos outros prazos e temos que nos organizar em dois momentos do ano: em Dezembro – corrigir falhas ou mudar actividade e, em maio, é o encerramento do ano lectivo. O valor da actividade tem um custo menor e as actividades são pensadas tendo em conta a especificidade das turmas. Do 1º ano ao 4º ano do 1º ciclo.

- 3. Quem são os públicos dos Serviços Educativos e com que critérios foram escolhidos?**

Falamos sempre das crianças, há famílias que já tem uma relação de confiança e por isso há muitas crianças que participam nas nossas actividades, ou porque vivem perto, ou porque os pais

trabalharam por perto (que é a grande maioria) ou simplesmente porque as actividades são mais baratas.

Tentamos sempre fazer actividade diferentes das actividades das férias.

Quanto às escolas tivemos uma grande quebra este ano – de Janeiro a Junho em relação aos outros anos. Isto aconteceu porque no ano passado não foi feita a divulgação em Setembro como tem sido hábito nos últimos anos. Este ano tivemos mais actividades com crianças dos ATL e outros tipos de grupo. Por isso conseguimos manter, mais ou menos, o mesmo número de público.

Gostávamos de começar a realizar actividades gratuitas para as famílias. Mas é um caminho bem mais difícil. Depois tentar mudar para os jovens com a realização de um *workshop* de fotografia com Filipe Romão em Setembro. Mas é muito difícil ter turmas de jovens, temos tentado ir até às escolas e apresentar os serviços educativos aos professores. Mas não temos tido grande feedback. A flexível estrutura das actividades permite adaptar as actividades às várias faixas etárias e por isso conseguimos ter uma empatia com as pessoas, mas nem sempre há uma receptividade do intermediário ao realizar a actividade.

4. Na sua opinião, que aspectos podem ser aperfeiçoados ao nível da captação dos públicos?

Temos graves problemas de divulgação a todos os níveis. Temos pouco tempo para dedicar e não temos formação nem meios. O que se reflecte numa menor procura. É necessário criar relações e, para tal, é necessário que exista uma pessoa que crie estas mesmas relações. Temos que melhorar. Temos que ter um *website* em condições, que não temos, assim como as informações estarem mais actualizadas. As actividades que os dos serviços educativos oferecem são diferentes daquelas que constam no *website* e é necessário mudar isto.

5. Qual é o grau de participação/envolvimento dos públicos nas actividades?

Penso que há grupos que precisam de estar em silêncio e a ouvir. Há que ceder às exigências do público e perceber quem são, quais os seus interesses e, assim, criar empatia para captar a sua atenção. Fazer perguntas para perceber, como cativar e chamar a sua atenção. Não há opiniões eradas, são livres de dizer a primeira opinião, não estão na escola. E nunca a mentira, sempre a verdade. Falamos sobre a religião ou sobre a morte, mas contamos sempre a verdade. Simplificar para passar às crianças conceitos antigos.

6. São destinatários ou os interesses são tidos em conta na definição da actividade?

A cada 6 meses faço um levantamento das estatísticas, comparo com os *e-mails* e as agendas, para assim fazer um apanhado das coisas. Estudar a avaliação do público, sobretudo dos colégios e das festas de aniversários, público que nos tem dado mais feedback sobre as actividades.

Estabelecemos com muita frequência os contactos que vamos criando e consoante o interesse que nos vão demonstrando. Procuramos sempre perceber e fazer um apanhado e daí criar as actividades consoante este apanhado.

Apesar de entregarmos as fichas de avaliação às pessoas, logo após a realização das actividades, não temos tido muitos comentários construtivos, para que assim possamos usar essa informação para melhorar as nossas actividades.

7. Como comunicam as actividades que desenvolvem, que estratégias usam para a divulgação dos serviços educativos?

Enviamos a nossa informação para a agenda Cultural, para a revista Estrela e Ouriços e para outros meios que contem na nossa base de dados de meios de comunicação. Enviamos também para a nossa base de contactos, a *mailing list*.

8. Que suportes de comunicação utilizam e quais os seus objectivos e características?

Usamos o *Facebook* e blogue para comunicar directamente as nossas actividades.

Para o *facebook* temos criado um perfil que queremos mudar para página. Os pedidos de amizade que temos recebido são de pessoas que fizeram as actividades e que nos pedem amizade. Neste perfil divulgamos as nossas actividades e colocamos fotografias. Tentamos criar empatia com o público e relembrar que existimos, i.e., manter a relação com as pessoas. Mas não temos tempo para estar constantemente a pôr *posts* ou a comunicar. Temos só um computador e a disponibilidade também é pouca, porque etemos que conciliar com as outras tarefas de funcionamento do museu. Para além de estar nos serviços educativos, temos que estar na loja e na recepção. Tem de haver muita flexibilidade.

Quanto ao blogue, usamos quando precisamos de divulgar todos os pormenores das actividades como: preço, objectivos, público-alvo, i.e., informação mais específica sobre a actividade para informar o público.

Utilizamos também cartazes e folhetos que colocamos no museu e distribuímos (os funcionários) caseiramente os materiais consoante o nosso meio familiar. Esta estratégia não acontece sempre e nem sempre é possível. Esta tática é mais usada para as actividades das férias dos miúdos. Temos que jogar muito com o pouco espaço que temos e consoante o tempo também, porque no inverno não podemos fazer actividades no exterior. E no verão não podemos estar sempre no exterior porque está muito calor.

Quanto aos cartazes, em teoria não deveriam ficar expostos só no museu. Claro que exposto no museu, também acaba por cumprir a sua função de divulgação para os visitantes, que depois podem transmitir a outras pessoas, como os pais ou crianças.

Quanto aos folhetos, reparámos que funciona muito bem como marcador de livro, no qual divulgamos as nossas actividades, mas também divulgamos algumas informações sobre o museu.

9. Utilizam a mesma linha gráfica do Museu ou usam uma linha própria?

Trabalhamos a nossa comunicação em *power point*, improvisamos e trabalhamos neste programa. Mas como não temos nem formação nem temos uma linha gráfica comum. Com os anos ganhamos experiência e fazemos consoante o que achamos melhor. Mas claro que é algo para melhorar.

10. Que critérios são utilizados na avaliação das actividades, no fundo como se sabe o feedback do público?

Através de fichas de avaliação e do contacto directo com o público, logo a seguir ao final da actividade. Também pedimos que nos enviem o feedback, mas isso nunca acontece. Durante a actividade também vamos percebendo a interacção do público, as várias opiniões de todas as pessoas que participaram e assim, poderemos melhorar nas próximas vezes.

11. Qual tem sido o grande contributo dos Serviços Educativos para a divulgação do Museu junto do público?

Acho que dinamiza um pouco o espaço e torna-o mais moderno. Moderniza o museu. Acho que não foi feita uma grande mudança, mas torna o museu mais amigável. O Museu melhorou bastante após a criação do serviço educativo. Parece-me vai ficando mais no ouvido das pessoas. Claro que ainda há muito para fazer, mas começam a conhecer melhor o museu e a escolher as actividades, por exemplo, os *workshops* do diário gráfico.

12. Que aspectos ao nível da comunicação poderiam ser melhorados para que as necessidades/interesses do Museu possam ir ao encontro das necessidades/interesses do seu público?

Tempo, meios e formação. Fazia sentido que todos tivessem as mesmas directrizes para todas áreas e todas as actividades. Não há uma linha comum nos suportes de comunicação, porque não há ninguém faça esse trabalho. O que dificulta bastante que o público venha até ao museu. Nem sequer existe um nome específico universal, que seja o que todos saibam. Mesmo internamente não há uma mesma directriz de comunicação.

Temos como objectivo “mastigar” e passar ao público a informação do museu. Mas de base a informação que já chega ao público é confusa e, por isso, ainda é mais difícil passar a informação cá. Este museu é dos mais visíveis e dava para ser uma óptima forma de divulgar, devido à sua Centralidade. Nem o acesso é claro com as obras da entrada.

Este museu é o mais antigo e poderíamos apostar na singularidade do museu, mas é claro que é preciso apostar mais e dedicar mais tempo.

Parece-me que o museu é muito estático, mas ao longo dos anos tem-se feito muitas mudanças e temos ido ao encontro do interesse do público. Mas há muitos outros que ainda não foram trabalhados. Como é o caso do público com necessidades especiais.

Anexo 6 – Exemplo do Inquérito por questionário



INQUÉRITO AO VISITANTE DO MUSEU ARQUEOLÓGICO DO CARMO

A preencher pelo entrevistador:

Questionário nº: _____
Entrevistador: _____
Data: ____/____/____

No âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas na Escola Superior de Comunicação Social – IPL (Instituto Politécnico de Lisboa) está a decorrer um inquérito aos públicos do Museu Arqueológico do Carmo. O presente tem como objetivo conhecer os públicos do Museu Arqueológico do Carmo e os seus interesses/ opiniões.

O inquérito é composto por 18 perguntas. Para responder a cada pergunta, faça uma cruz no(s) quadrado(s) correspondente(s) à(s) opção(ões) correcta(s), conforme o seguinte exemplo:

P.11 Que suportes de comunicação do Museu conhece?

Website do Museu	<input checked="" type="checkbox"/>
Blogue	<input checked="" type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>
Roteiro	<input type="checkbox"/>
Folheto Institucional	<input type="checkbox"/>

Agradecemos desde já a sua disponibilidade em responder a este inquérito, e tratando-se de um estudo realizado no âmbito de um mestrado garantimos a total confidencialidade das suas respostas.

Exemplo de abordagem ao inquirido:

"Bom dia/ Boa tarde,

No âmbito de um estudo universitário sobre os públicos do Museu Arqueológico do Carmo gostaríamos de solicitar alguns minutos do seu tempo para responder a um breve questionário."



P. 1 É a primeira vez que visita o Museu?

Sim → Passe para a questão 4
Não

P. 2 Com que regularidade visita o Museu?

Várias vezes por mês
Uma vez por mês
Algumas vezes por ano
Uma vez por ano
Outro. Qual? _____

P. 3 Com quem veio visitar o Museu?

Sozinho (a) → Passe para a questão 4
Conjuge/companheiro(a)/namorado(a)
Filhos
Pai/mãe
Outros familiares
Amigos
Um grupo organizado
Outro. Qual? _____
Não sabe/não responde → Passe para a questão 4

P. 3.1 – Se veio acompanhado, indique com quantas pessoas:

P. 3.2 – Se veio com crianças, indique se já participaram em alguma atividade organizada pelo

Museu:

Sim
Não
Não sabe/não responde



P.4 Como teve conhecimento da existência do Museu Arqueológico do Carmo?

(das seguintes, indique no máximo duas)

- Roteiros e Guias Turísticos
- Guia Intérprete
- Amigos
- Familiares
- Cartazes/Informação de rua
- Website do Museu
- Internet
- Facebook
- Blogue
- Agenda Cultural de Lisboa
- Estações de rádio
- Jornais
- Ao passar pelo Largo do Carmo
- Ao passar pelo Elevador de Santa Justa
- Mailing List
- Outro. Qual? _____

P.5 Quais são as principais razões que o(a) levaram a visitar o Museu?

(das seguintes, indique no máximo duas)

- Visitar o Museu pela primeira vez
- Ver o Museu novamente
- Ver uma exposição temporária
- Para participar/assistir a uma atividade do Museu
- Enquadrado na visita a outro(s) local(is), monumento(s) ou museu(s)
- Ocupar o tempo livre
- No âmbito da sua formação ou profissão
- Gosto pela Arqueologia e História de Arte
- Gosto pelas ruínas e Igreja sem teto
- Por aconselhamento de família e amigos
- Por curiosidade
- Outra razão. Qual? _____



P.6 Em que modalidade visita o Museu?
(das seguintes, indique no máximo duas)

Adulto	<input type="checkbox"/>
Criança	<input type="checkbox"/>
+ de 65	<input type="checkbox"/>
Estudante	<input type="checkbox"/>
Nacional	<input type="checkbox"/>
Estrangeiro	<input type="checkbox"/>
Público Escolar	<input type="checkbox"/>
Grupo	<input type="checkbox"/>
Descontos de parcerias	<input type="checkbox"/>
Bilhete gratuito	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>

P.7 A sua visita insere-se em que categoria?

Visitante	<input type="checkbox"/>
Parceliro	<input type="checkbox"/>
Escolar – serviços educativos	<input type="checkbox"/>
Adulto – serviços educativos	<input type="checkbox"/>
Universitário	<input type="checkbox"/>
Profissional da área/especialista	<input type="checkbox"/>
Comunicação social	<input type="checkbox"/>
Associação/Instituição	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>

P.8 Em que âmbito costuma visitar o Museu?

Participação em Workshops	<input type="checkbox"/>
Atividades dos Serviços Educativos - crianças	<input type="checkbox"/>
Atividades dos Serviços Educativos - adultos	<input type="checkbox"/>
Concertos	<input type="checkbox"/>
Usufruto do espaço – para desenhar	<input type="checkbox"/>
Para ganhar inspiração no trabalho	<input type="checkbox"/>
Estudar a arquitetura do Museu	<input type="checkbox"/>
Festa da Arqueologia	<input type="checkbox"/>
Exposições	<input type="checkbox"/>
Eventos de inauguração	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>



P.9 Pensa voltar a visitar o Museu novamente?

Muito provavelmente	<input type="checkbox"/>
Provavelmente	<input type="checkbox"/>
Pouco provável	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>
Não sabe/não responde	<input type="checkbox"/>

P. 10 Como avalia os seguintes aspetos da organização do Museu?

	Muito Bom	Bom	Suficiente	Insuficiente	Mau	Não sabe/ Não responde
Acolhimento do <i>staff</i> do Museu						
Informações e explicação sobre as peças expostas						
Horário do Museu						
Espaço/Arquitetura do Museu						
Visita guiada						
Programação						
Pertinência da exposição permanente						
Apresentação e organização da exposição temporária						

P.11 Que suportes de comunicação do Museu conhece?

Website do Museu	<input type="checkbox"/>
Blogue	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>
Roteiro	<input type="checkbox"/>
Folheto Institucional	<input type="checkbox"/>

P.12 Quando pretende obter informações sobre as atividades do Museu, que meios consulta?

Síte do Museu	<input type="checkbox"/>
Blogue do Museu	<input type="checkbox"/>
Comunicação Social	<input type="checkbox"/>
Agenda Cultural de Lisboa	<input type="checkbox"/>
Mailing list	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>

P.13 Em termos gerais, com avalia a visita ao Museu Arqueológico do Carmo?

Muito interessante	<input type="checkbox"/>
Interessante	<input type="checkbox"/>
Mais ou menos interessante	<input type="checkbox"/>
Pouco interessante	<input type="checkbox"/>
Desinteressante	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>

P. 14 Sexo

Masculino	<input type="checkbox"/>
Feminino	<input type="checkbox"/>

P. 15 Idade _____ anos**P.16 Estado Civil**

Solteiro (a)	<input type="checkbox"/>
Casado (a)	<input type="checkbox"/>
União de facto	<input type="checkbox"/>
Viúva (a)	<input type="checkbox"/>
Separado (a)	<input type="checkbox"/>
Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>
Não sabe/Não responde	<input type="checkbox"/>

P. 17 Nível de Escolaridade

Nunca frequentou um estabelecimento de ensino	<input type="checkbox"/>
Até à 4ª classe	<input type="checkbox"/>
Até ao 6º ano de escolaridade (antigo preparatório)	<input type="checkbox"/>
Até ao 9º ano	<input type="checkbox"/>
Até ao 12º ano	<input type="checkbox"/>
Ensino Superior	<input type="checkbox"/>
Não responde	<input type="checkbox"/>

P. 18 Situação na profissão

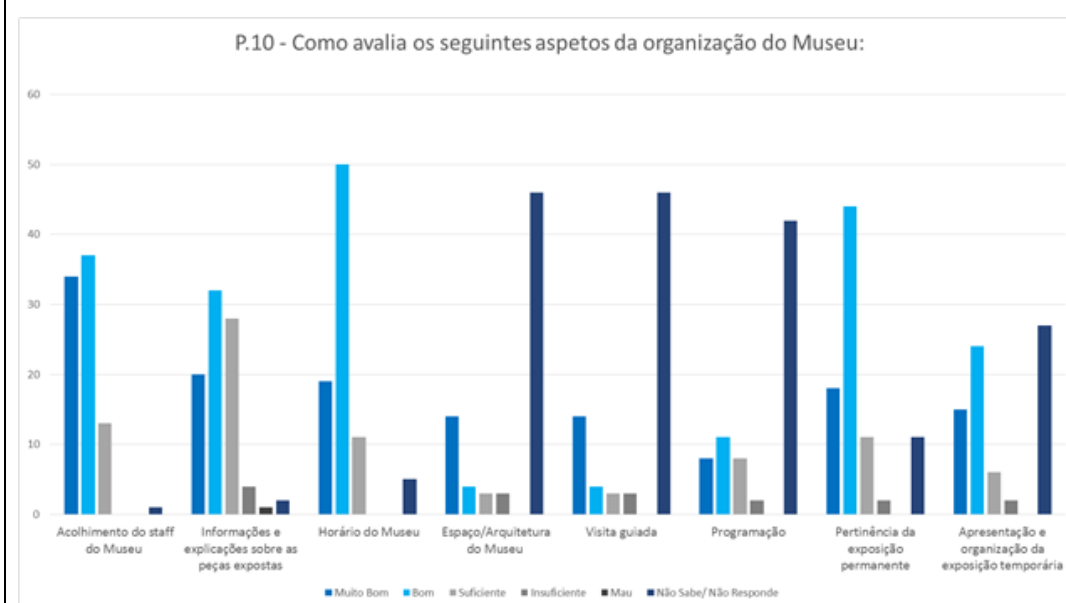
Empresário (a)	<input type="checkbox"/>
Trabalhador (a) por conta própria	<input type="checkbox"/>
Trabalhador (a) por conta de outrem	<input type="checkbox"/>
Estudante	<input type="checkbox"/>
Desempregado (a)	<input type="checkbox"/>
Reformado (a) /aposentado (a)	<input type="checkbox"/>
Outra situação. Qual? _____	<input type="checkbox"/>
Não responde	<input type="checkbox"/>

P. 19 Profissão _____

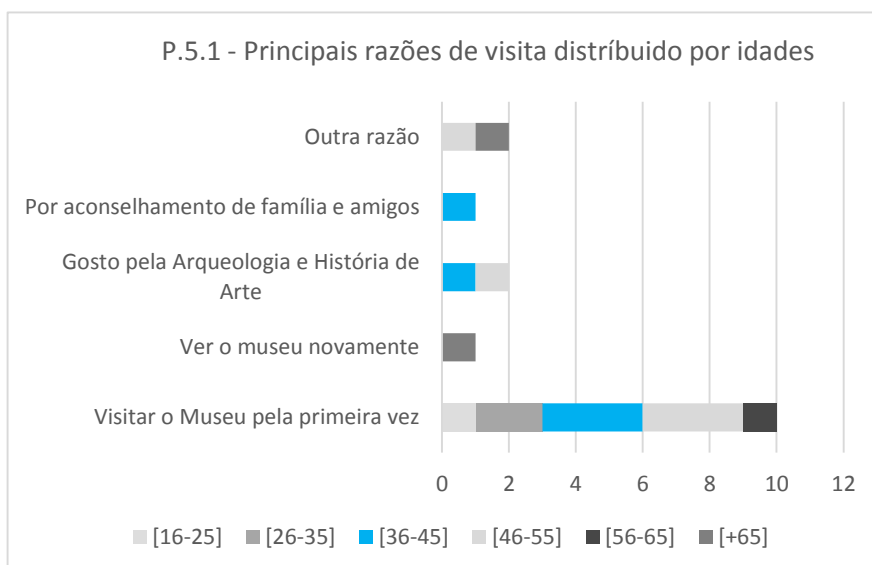
<p>Fim do questionário. Muito obrigado pela sua colaboração, disponibilidade e tempo despendido.</p>
--

Anexo 7 – Análise de resultados

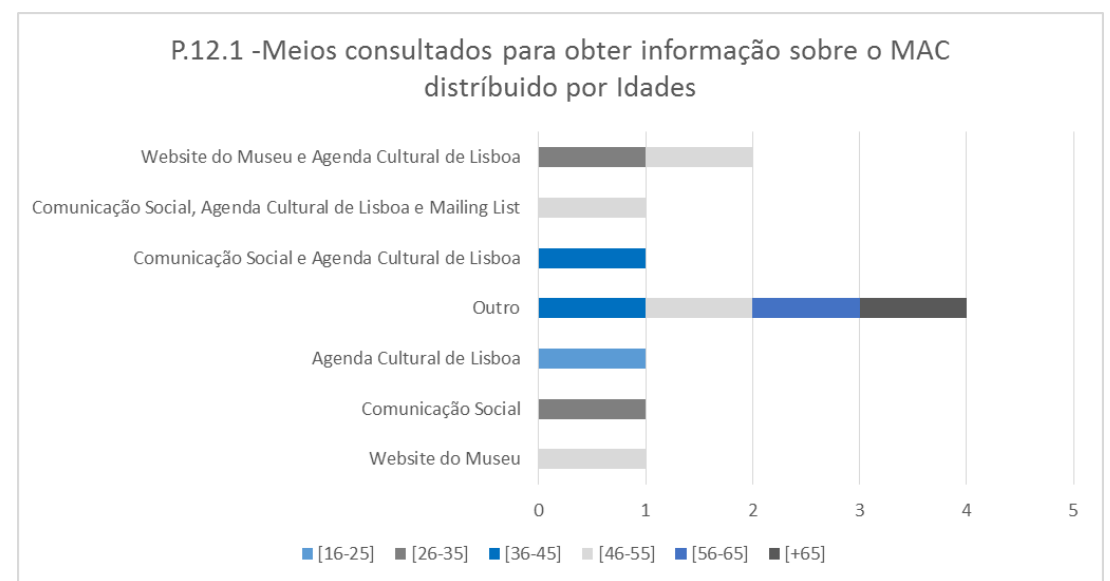
P. 10 – Como avalia os seguintes aspectos da organização do Museu



P.5.1 Principais razões de visita distribuído por idades



P.12.1 – Meios consultados para obter informação sobre o MAC distribuído por Idades



Anexo 8 – Índices de Saliência

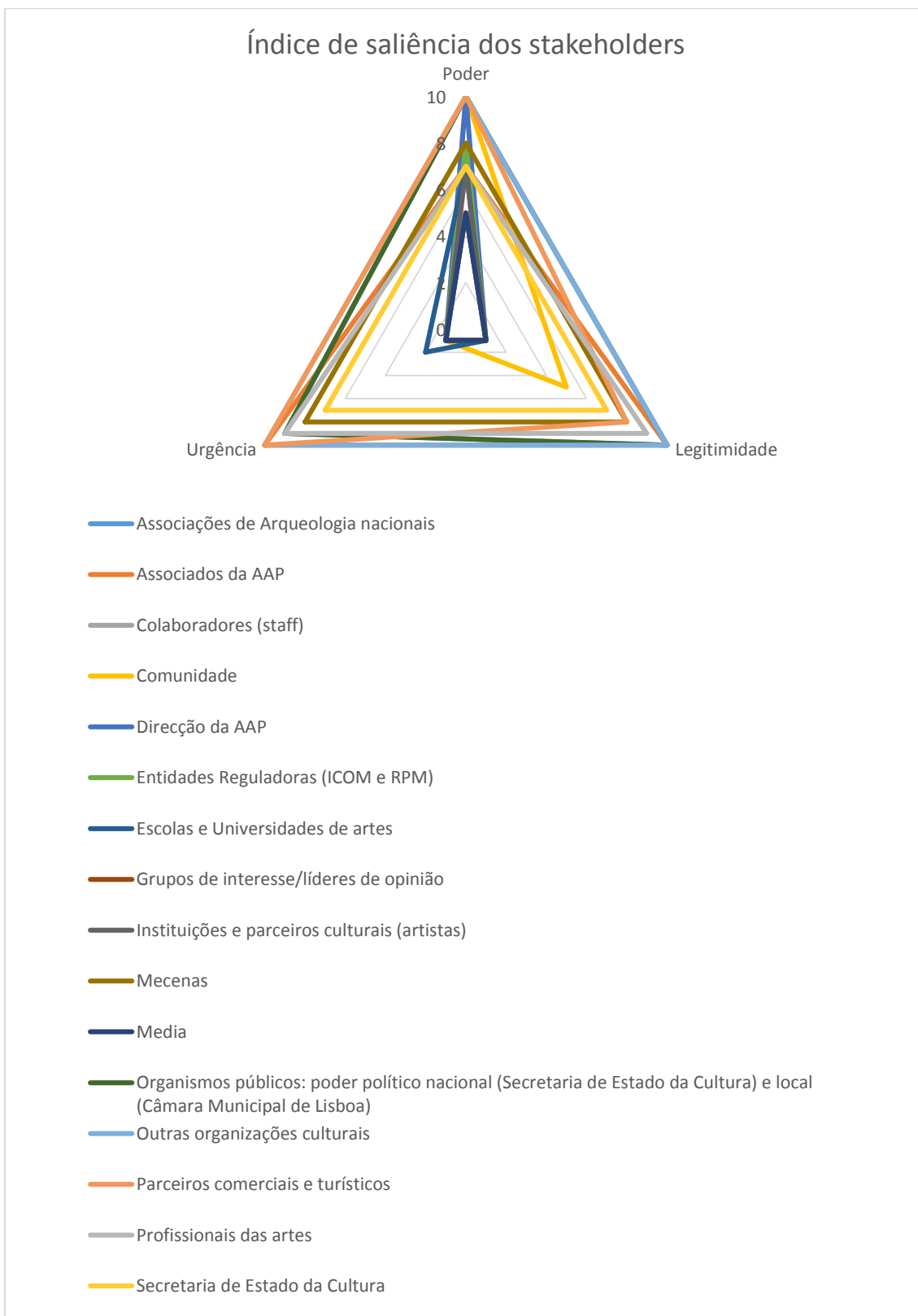


Figura A.8.1 - Índice de saliência dos *stakeholders*, adaptado da Tipologia de Stakeholders: Um, dois, três atributos presentes (Mitchell, Agle, Wood, 1997, p. 874). (Rawlins, 2006)

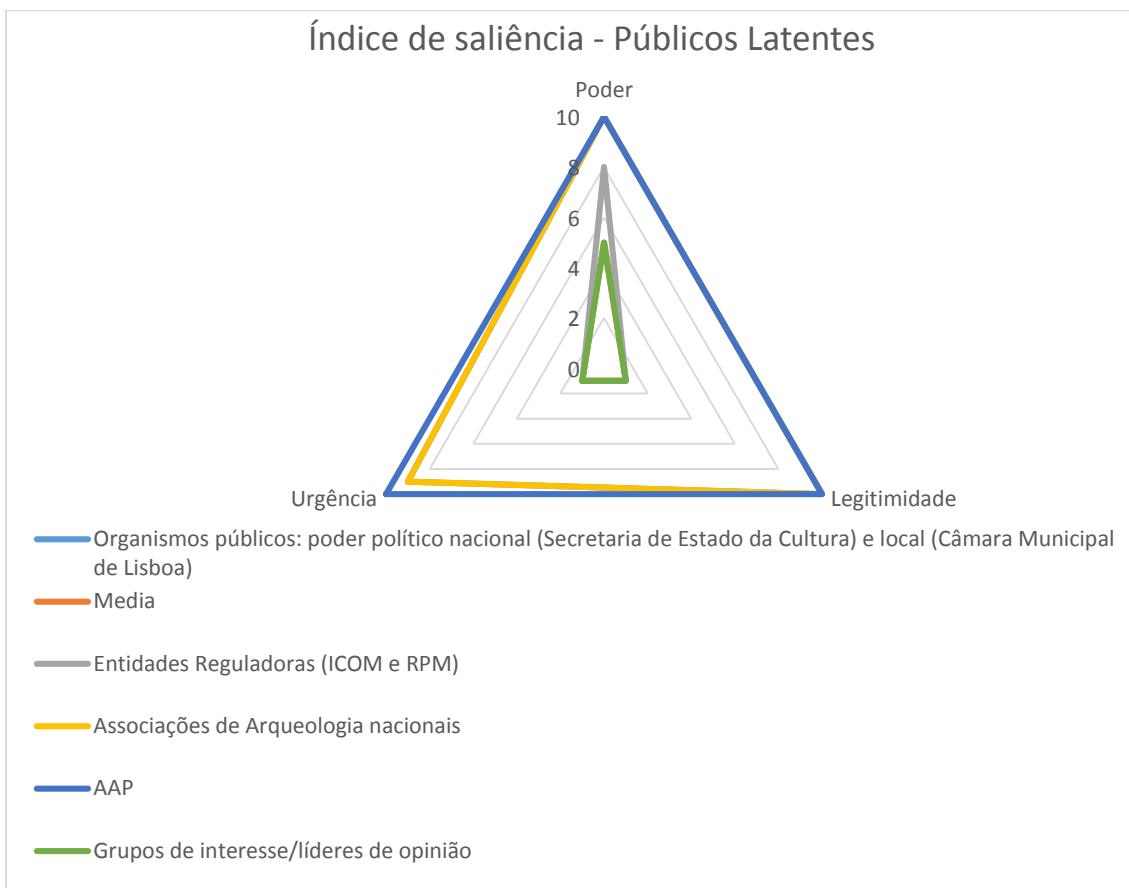


Figura A.8.2 – Índice de saliência dos Públicos Latentes, adaptado da Tipologia de Stakeholders: Um, dois, três atributos presentes (Mitchell, Agle, Wood, 1997, p. 874). (Rawlins, 2006)

