

**OS PÚBLICOS E AS PRODUTORAS CULTURAIS:
UMA PROPOSTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
DAS RELAÇÕES PÚBLICAS APLICADA À
ART7PRODUÇÕES VERTENTE KIDS**

DIOGO FILIPE VARELA DOS SANTOS

TRABALHO DE PROJETO SUBMETIDO 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

junho, 2015

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

2013/2015

OS PÚBLICOS E AS PRODUTORAS CULTURAIS:
UMA PROPOSTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
DAS RELAÇÕES PÚBLICAS APLICADA À ART7PRODUÇÕES
VERTENTE KIDS

TRABALHO DE PROJETO

Diogo Filipe Varela dos Santos
Escola Superior de Comunicação Social

Declaração

Declaro ser o autor 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, 29 de junho de 2015

Diogo Filipe Varela dos Santos

Resumo

O presente projeto tem como finalidade consolidar o papel da Gestão Estratégica das Relações Públicas (RP) no setor cultural, nomeadamente, no trabalho das produtoras culturais.

Visa refletir sobre os aspetos fundamentais que interligam a área das Relações Públicas e da Cultura, tendo, como ponto de partida, a revisão da literatura sobre Relações Públicas, Cultura, o campo cultural, os públicos e os modelos de Relações Públicas.

Como âmbito de aplicação, recorre-se à Art7Produções vertente Kids – uma produtora cultural sediada em Lisboa -, apresentando uma proposta de plano estratégico de Relações Públicas aplicado à produtora, com base nas reflexões efetuadas.

Palavras – chave: Relações Públicas, Produtoras culturais, Campo Cultural, *Stakeholders*, Estratégia.

Abstract

This project aims to consolidate the role of Public Relations (PR) Strategic Management in the cultural milieu, in particular in the work of cultural producers.

It aims to be a reflection on the fundamental aspects that connect the area of Public Relations and Culture, taking as a starting point, the review of the literature on Public Relations and Culture, the cultural field, public and public relations models.

As a practical model, it refers to Art7Produções Kids – a Portuguese cultural producer, with the development of a strategic plan, based on the reflections made .

Key - words: Public Relations, Cultural Producers, cultural field, stakeholders, strategy.

Agradecimentos

Concluir uma etapa como esta é sem dúvida um momento de muita satisfação, alegria e emoção, mas não foi só graças a mim que foi possível chegar até aqui.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha família, nomeadamente, aos meus avós, pais e irmã, porque sem o suporte deles ao longo de toda a minha vida, não era possível, em circunstância alguma, atingir este patamar ou outro qualquer da minha vida, nunca esquecendo, o ensinamento familiar de que “Devemos sempre lutar para atingir os nossos objetivos e metas, nunca esquecendo de onde vimos”.

Em segundo lugar um agradecimento a todos os docentes com quem me cruzei ao longo da minha vida estudantil, em especial à Professora Maria João Centeno, que sempre esteve ao meu lado durante todo o processo que conduziu à conclusão deste projeto, tendo sido uma verdadeira orientadora, mas também psicóloga, apoiante e amiga.

Não poderia deixar de agradecer à Art7Produções, e ao seu diretor Tiago Aldeia, por, desde cedo, me ter aberto as portas e deixado trabalhar com eles neste nova aventura.

Um agradecimento muito especial aos colegas que, desde 2013, estão comigo neste barco que é o mestrado, pois sem eles, sem a união e apoio entre todos não teria chegado até aqui, em especial à Carla Latas, à Beatriz Borges, à Inês Martins da Silva e ao Rui Quadrado.

Por último, não poderia deixar de agradecer aos meus amigos e colegas de trabalho que sempre lá estiveram para me apoiar e ouvir.

E um agradecimento póstumo ao meu avô Artur Casqueiro Varela, por me ter ensinado, no meio da planície alentejana, que “é da terra humilde que tudo brota”, um ensinamento que fica e ficará para sempre na minha vida.

Índice de Figuras

Figura 1 - Noção de campo cultural adaptada da noção de campo social de Bourdieu.....	7
Figura 2 – Organograma da Art7Produções vertente Kids.....	46
Figura 3 – Modelo de Ligações de Rawlins (2006) adaptado à Art7Produções vertente Kids.....	54
Figura 4 – Tipologia de Stakeholders, adaptação à Art7Produções vertente Kids.....	56
Figura 5 - Tipos de Público segundo a Teoria Situacional de Grunig (Rawlins, 2006), adaptação à Art7Produções vertente kids.....	58

Índice de Tabelas

Tabela 1: Auditoria de Comunicação.....	49
Tabela 2: Análise Swot.....	53
Tabela 3: Eixos Estratégicos e Objetivos.....	62
Tabela 4: Ações para Visibilidade.....	63
Tabela 5: Criação Estética.....	64
Tabela 6: Angariação de parcerias e financiamento.....	65
Tabela 7: Campanha de Órgãos de Comunicação Social.....	66
Tabela 8: Ações para Reputação.....	68
Tabela 9: Criação de parcerias com ONG's e Associações.....	69
Tabela 10: Ações de Aproximação.....	70
Tabela 11: Concurso de Fotografia.....	71
Tabela 12: Criação de Vídeo.....	72
Tabela 13: Evento de apresentação de peças para as escolas	73
Tabela 14: Promoção das festas de aniversário.....	74
Tabela 15: Gestão Online de Redes Sociais da Produtora/ Internet.....	75
Tabela 16: Calendarização.....	76
Tabela17:Orçamento.....	77

Índice

Declaração.....	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Agradecimentos.....	iv
Índice de Figuras.....	v
Índice de Tabelas.....	vi
Introdução.....	1
Capítulo 1 – A cultura, as organizações e os públicos.....	4
1.1. A noção de campo social de Pierre Bourdieu e o campo cultural.....	4
1.2. A tríade cultural: organizações culturais, políticas culturais e públicos.....	7
1.3. O estado da arte das produtoras culturais.....	12
Capítulo 2 – Relações Públicas, organizações e meio envolvente.....	15
2.1. Definição do conceito de Relações Públicas.....	15
2.2. Modelos de Relações Públicas.....	18
2.3. Teoria Geral dos Sistemas.....	22
2.4. A envolvente das organizações.....	25
2.5. O papel da gestão estratégica nas organizações.....	26
2.6. Processo de Relações Públicas em Quatro Etapas.....	28

Capítulo 3 – Públicos e Estratégias de Comunicação.....	31
3.1. Multidão, Massa e Público.....	31
3.2. Públicos em Relações Públicas.....	33
3.2.1. A noção de stakeholder.....	33
3.2.2. O Modelo de Rawlins para priorização de stakeholders.....	34
3.2.2.1. Primeira Etapa: Identificar stakeholders de acordo com a sua relação com a organização.....	35
3.2.2.2. Segunda Etapa: Hierarquizar stakeholders com base em atributos....	36
3.2.2.3. Terceira Etapa: Hierarquizar stakeholders com base na atuação.....	38
3.2.2.4. Quarta Etapa: Priorizar ao nível das estratégias de comunicação.....	39
3.3. Relação das produtoras culturais com os seus públicos.....	41
Capítulo 4 – Proposta de estratégia de comunicação para a produtora cultural Art7Produções vertente Kids.....	45
4.1. A Art7Produções e a vertente Kids.....	45
4.2. Análise Situacional.....	48
4.2.1. Entrevista.....	48
4.2.2. Auditoria de Comunicação.....	49
4.2.3. Pesquisa informal.....	52
4.2.4. Análise Swot.....	53
4.3. Mapeamento e Identificação de Stakeholders.....	54

4.4. Plano de Relações Públicas.....	61
4.4.1. Meta, Objetivos e Eixos Estratégicos.....	61
4.4.2. Planificação da Estratégia de Relações Públicas.....	63
4.4.2.1. Visibilidade.....	63
4.4.2.2. Reputação.....	68
4.4.2.3. Aproximação.....	70
4.5. Calendarização.....	76
4.6. Orçamento.....	77
Conclusão.....	79
Referências bibliográficas.....	82
Anexos.....	86
1.Entrevista ao Diretor Artístico e Dono da Art7Produções vertente Kids.....	87
2.Página Web da Art7Produções.....	89
3.Página de Facebook da Art7Produções vertente Kids.....	90
4.Flyer da Art7Produções vertente Kids.....	91
5. Listagens de stakeholders.....	92
6. Protótipo e Indicações para o Press Kit.....	94
7. Protótipo para a Home Page do site da Art7Produções.....	98

Introdução

“A cultura representa um capital essencial para refletir sobre as políticas de desenvolvimento, coesão e planeamento.” (GEPAC, 2014)

O presente projeto pretende analisar o panorama cultural português, tendo como fio condutor a necessidade de identificar e manter públicos, bem como a importância de delimitar planos de Relações Públicas, dotados de estratégias de comunicação capazes de tornar efetivas as relações entre os públicos e as organizações culturais, nomeadamente, as produtoras culturais.

Neste sentido, é necessário interligar a área da cultura e a área da comunicação, nomeadamente das Relações Públicas.

Esta interligação gera novos desafios aos estudos acerca da cultura, em especial acerca dos públicos e das relações criadas com os mesmos, tanto para os investigadores, como para os agentes culturais e económicos, decisores políticos e até para a sociedade civil.

A complexificação dos processos de análise dos públicos e de delimitação de estratégias abre espaço a uma reestruturação das formas de agir e de pensar ao nível da comunicação da cultura, levando a novos desenvolvimentos que culminam numa nova ligação entre a cultura e a comunicação.

Desta forma, a questão central do presente projeto passa por refletir em que medida podem as Relações Públicas contribuir para identificar e manter a relação das entidades produtoras de cultura em Portugal com os seus públicos.

Assim, este trabalho tem como propósito a persecução de três grandes objetivos.

Em primeiro lugar, pretende-se analisar as características gerais do campo cultural, bem como identificar a tríade cultural, entendida como o conjunto das relações entre as organizações culturais, as políticas culturais e os públicos de cultura, para aí poder conseguir posicionar as produtoras culturais.

Um segundo objetivo passa por entender o conceito de Relações Públicas, dando ênfase às questões ligadas aos públicos e ao planeamento estratégico da comunicação, como mecanismo de interligação entre organizações e públicos.

O terceiro objetivo estabelece a ligação entre os dois anteriores e consiste em delinear uma proposta de estratégia de comunicação para a Art7Produções vertente Kids, uma produtora cultural sediada em Lisboa, enquadrando todas as reflexões efetuadas em torno das Relações Públicas e do campo cultural.

De forma a cumprir os objetivos acima descritos, este trabalho de projeto está organizado em quatro capítulos, encadeados logicamente pelos temas e ideias apoiados na revisão de literatura realizada e na evolução de cada um dos conceitos.

Primeiramente, propõe-se uma incursão no domínio da cultura, com uma apropriação das noções de campo social e de campo cultural de Bourdieu, uma reflexão em torno da tríade cultural (políticas, organizações e públicos) e a apresentação do estado da arte das produtoras culturais.

No segundo capítulo, um capítulo destinado às Relações Públicas, enquanto conceito e prática, apresenta-se uma visão das Relações Públicas enquanto estratégia de manutenção e criação de relações com o meio envolvente, refletindo sobre a Teoria Geral dos Sistemas, uma perspetiva evolutiva dos modelos de Relações Públicas e a compreensão do processo de Relações Públicas em quatro etapas.

O terceiro capítulo é dedicado à análise das características e competências técnicas das Relações Públicas mais relevantes para o domínio cultural, realizando uma reflexão sobre *stakeholders* e o trabalho com os mesmos, através do modelo de Rawlins para priorização de *stakeholders*, e focando a

relação das produtoras culturais com os públicos, através da delimitação de estratégias de comunicação, como objetivo de criar uma relação que seja benéfica tanto para a organização como para o seu público, alcançando o estado de “win-win zone” (Grunig e Hunt, 1984).

Por fim, o quarto capítulo é dedicado à aplicação dos conteúdos dos capítulos anteriores na Art7Produções vertente Kids, uma produtora cultural direcionada ao público infantil. A investigação metodológica foi realizada através de diversas ferramentas, destacando a auditoria de comunicação, o estudo da documentação pública (incluindo estatísticas e informação qualitativa), decidindo basear a análise e fundamentação das conclusões e recomendações na compreensão abrangente e diversificada das problemáticas, através da realização de reuniões com os stakeholders (internos e externos) da produtora, e culminando com a realização de uma proposta de estratégia de comunicação.

Com este projeto, pretende-se incentivar a reflexão em torno da interligação das Relações Públicas e dos seus contributos para as produtoras culturais, não pretendendo esgotar o tema neste projeto, mas constituindo-se o mesmo como um ponto de incentivo em torno do estudo e da prática real de uma gestão de públicos eficiente e de boas práticas e fixação de estratégias de comunicação no campo das produtoras culturais.

Capítulo 1

A cultura, as organizações e os públicos

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

Para compreender as organizações culturais é necessário analisar a sua envolvente dentro do campo cultural, noção adaptada da de campo social de Pierre Bourdieu.

“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).

Os campos sociais têm na sua origem a autonomização das esferas do político, do económico e do religioso (unidas, desde as civilizações antigas, para interpretar o mundo), estando essa separação na origem da viragem da Modernidade.

Com a Modernidade, a linguagem e a comunicação assumem um papel fulcral na coexistência dos diferentes campos sociais, sendo difícil compatibilizar legitimidades por vezes contraditórias.

Esta divisão entre as esferas do político, do económico e do religioso e a assunção de um papel fundamental atribuído à comunicação e à linguagem criam uma nova dinâmica de relações sociais e de normas dentro dos campos, possibilitando a ligação entre o meio e o sistema social, conduzindo ao funcionamento da sociedade.

O sociólogo francês Pierre Bourdieu (1930-2002) entende a noção de campo social como um espaço de interação entre os vários agentes que estabelecem relações e legitimam as suas representações, sendo que os padrões e normas ditam o que é ou não aceite nas relações entre os agentes.

Segundo Bourdieu, campo é “*um espaço multidimensional de posições tal que qualquer posição actual pode ser definida em função de um sistema multidimensional de coordenadas cujos valores correspondem aos valores das diferentes variáveis pertinentes: os agentes distribuem-se assim nele, na primeira dimensão, segundo o volume global do capital que possuem e, na segunda dimensão, segundo a composição do seu capital – quer dizer, segundo o peso relativo das diferentes espécies de capital no conjunto das suas posses*” (Bourdieu, 1989, p. 135).

Por seu lado, o campo cultural, tal como os restantes campos, tem por base um modelo próprio de interdependências entre os agentes, definindo as normas que gerem o desenvolvimento da interação.

“*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*” (Bourdieu (1996), citado em Silva (2004b), p.16).

O campo cultural diferencia-se dos restantes (como o económico ou o político) pela singularidade da sociabilidade que conduz à formação do gosto cultural.

A racionalidade e a capacidade de individualização e autonomia ficam em causa quando a autonomia do campo cultural em relação aos demais campos não é respeitada, por exemplo, quando os fatores externos, nomeadamente económicos ou políticos, interferem no funcionamento lógico do campo cultural.

Silva (2004) define, igualmente, o campo cultural como um “*sistema de relações entre lugares, recursos e sujeitos, dotado de autonomia estrutural*” (Silva, 2004b, p.11). Deste modo, os agentes, que estabelecem as relações de força, desempenham papéis individuais, cumprindo e integrando a própria lógica do funcionamento do campo cultural.

São as relações de força e autonomia e a interação entre os elementos, através da autonomia do campo cultural, que permitem o funcionamento e desempenho individualizado de cada um dos elementos, promovendo o desenvolvimento 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).

Os papéis sociais específicos, mencionados por Centeno (2012), são alguns exemplos dos elementos existentes no campo cultural, sendo que cada um deles exerce força sobre os restantes segundo as suas particularidades e necessidades.

Desta forma, é no seu todo que é possível ao campo cultural ter autonomia e funcionar segundo uma lógica própria, possibilitando a criação e integração dos elementos nas diferentes organizações culturais.

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

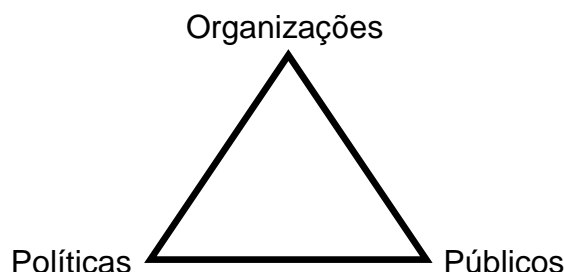


Figura 1 - Noção de campo cultural adaptada da noção de campo social de Bourdieu

O entendimento sobre o campo cultural não pode ser nunca dissociado da noção de tríade cultural, como os três eixos estratégicos do campo cultural: as organizações culturais, as políticas culturais e os públicos (ver Figura 1).

A relação entre os três eixos culmina nas organizações culturais, sendo estas regidas por políticas culturais que têm como principal objetivo a promoção da relação com os públicos, sendo, cada vez mais, uma preocupação das organizações seguir uma linha contínua de políticas que coincidam com os interesses do público, promovendo o seu gosto e a interligação entre estes e as organizações.

No entanto, muitas organizações culturais, pondo de parte a função educativa, dinamizadora e fomentadora da participação ativa dos cidadãos, idealizam a sua política apenas para a promoção e o gosto dos públicos.

A tríade cultural permite a definição do campo cultural e a compreensão das diferentes dinâmicas que sustentam as relações. As ações das organizações culturais são orientadas para os públicos, mas sustentadas por políticas culturais próprias e/ou definidas na interligação com outros campos, por exemplo, as políticas culturais nacionais são ou devem ser definidas na interligação entre os campos político e económico e o campo cultural.

As políticas culturais 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, p.91).

A génese das políticas culturais tem por base a experiência francesa, pioneira na implementação de políticas culturais, com a criação do Ministério da Cultura em 1959, permitindo a uniformização do acesso à cultura pelos cidadãos por meio de uma política de democratização cultural. A cultura de elite, que anteriormente era acessível apenas à elite social, seria acessível a todos os cidadãos de forma igualitária, sem que a condição social fosse fator de exclusão. Com a evolução das políticas culturais francesas, o ministério reformulou as mesmas, direcionando-as para uma lógica de legitimação económica da ação cultural, sendo que a economia surge como fator dominante desta nova política cultural.

No caso português, o momento fundador das políticas culturais, segundo Silva (2004), situa-se em 1978, com a criação da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas, pela então Secretária de Estado da Cultura, Teresa Gouveia. Sendo o culminar do desenvolvimento das políticas culturais em Portugal a criação, em 1995, do Ministério da Cultura, que “*tem tido como referência fundamental o modelo continental (...) a experiência francesa*” (Silva, 2004b, p.12).

Efetivamente após a Revolução de 25 de abril de 1974, o panorama cultural alterou-se em Portugal, podendo as modificações ser agrupadas em três níveis.

No primeiro nível, a eliminação da censura que conduziu à liberdade de expressão, que não existia em Portugal há cerca de quarenta anos. Com esta alteração do paradigma social, cada cidadão pode começar a pensar, falar e escrever a favor ou contra qualquer aspeto da vida social portuguesa. Esta liberdade de expressão trouxe aos órgãos de comunicação social, mesmo aos destinados ao grande público, assuntos até então reservados, como a exclusão social, a droga e a criminalidade (Varela, 2014).

A par desta alteração no paradigma social, também ao nível do ensino se verificaram alterações. Por um lado, a multiplicação de estabelecimentos de ensino pré-escolar, com início na implantação da república, aliviou o peso da educação das crianças, que até então era realizada em casa na maioria dos casos, pelas mães e avós, conduzindo a alterações no papel familiar dos membros. Sendo, o ensino pré-escolar, mais tarde, considerado responsabilidade do Estado (idem).

Por outro lado, as escolas secundárias começaram a ser geridas por conselhos de gestão, ao invés de reitores nomeados pelo Ministério da Educação, o que conferia maior liberdade de projeto e de ensino às escolas.

Por fim, no ensino superior regista-se o aumento de universidades e institutos politécnicos, públicos e privados, bem como o aumento de alunos e cursos ministrados, conduzindo a uma sociedade mais instruída.

O terceiro nível, o desenvolvimento de televisões e rádios privadas conduziu à liberalização dos assuntos abordados, mas levou também à diminuição de espetadores nas salas de cinema e nos teatros, pois a televisão passou a transmitir, na sua programação, este tipo de eventos culturais, sem que para tal fosse precisa a deslocação.

A Revolução de 25 de abril de 1974 trouxe, igualmente, alterações na aceitação de minorias étnicas e na aceitação da sua cultura. Uma vez que até ao 25 de abril, as minorias eram silenciadas e impedidas de se expressar.

No panorama musical, as canções de protesto, revolucionárias e contra o regime deixaram de se ouvir. Sendo que a “música de intervenção” praticamente desapareceu, bem como o interesse pela política, com a abstenção a tornar-se cada vez mais elevada.

No panorama social, uma modificação importante esteve ligada ao papel das mulheres na sociedade e à relação entre o homem e a mulher, que com uma evolução lenta no Portugal democrático, conduziu ao progressivo equilíbrio de papéis entre homens e mulheres (idem).

O panorama cultural português tem sido marcado pela adoção e aplicação de políticas culturais que têm por base a pluralidade criativa e a aposta nas capacidades do Estado na estruturação da vida cultural.

No âmbito das políticas culturais, o Estado tem como principais responsabilidades a criação e manutenção de equipamentos públicos, garantir a procura pública, a educação de públicos e o estímulo financeiro à criação cultural.

Segundo Silva (2004b), o poder político tem como objetivos, comuns às várias forças políticas, 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).

Seguindo a linha de pensamento de Silva (2004b), surge José Madureira Pinto, enumerando os três eixos estratégicos das políticas culturais. O primeiro eixo dá ênfase à criação ou salvaguarda das infraestruturas básicas e promoção de estímulos duráveis à criação e criatividade cultural, sendo o Estado responsável por criar e manter espaços culturais e atribuir estímulos à criação cultural e criativa.

O segundo eixo, definido por José Madureira Pinto, visa propiciar a segmentos populacionais vastos, sobretudo das camadas populares, o contato com as formas culturais mais exigentes em termos de instrumentos estéticos e cognitivos, necessários à sua descodificação e fruição (alargamento de públicos), procurando que a receção da obra seja prolongada à aproximação empática com o ato criador (participação), provocando uma intervenção autónoma e enriquecedora ao nível da criação (democratizando a esfera cultural).

O último eixo define a procura, através da participação dos cidadãos, que o tempo livre, ou seja, o tempo de não-trabalho, e as atividades de lazer, contribuam para contrariar as tendências de evasão e demissão cívicas, como para permitir a sobrevivência de culturas dominadas (populares ou marginalizadas) e emergentes (Pinto, 1994, cit. por Silva 2007, p.18).

Concluindo, Augusto Santos Silva (cit. Costa, 1997) afirma que as políticas culturais são analisadas a partir da dicotomia entre Estado e Sociedade Civil, e em torno de quatro pólos de políticas públicas: as políticas de formação educativa, as políticas da oferta cultural, as políticas de uso económico, social e político da cultura, e as políticas de património. Referindo, ainda, a pluralidade dos agentes culturais, consoante o seu nível de atuação e organização, e os agentes da sociedade civil, como empresas promotoras de eventos culturais, empresas produtoras de cultura, fundações, entre outras.

No panorama português atual, após a extinção do Ministério da Cultura em 2011, a cultura passou a ser subvalorizada, denotando-se os sucessivos cortes orçamentais que recaem sobre as organizações culturais e consequência das *“orientações das políticas culturais em matéria cultural que dependem fortemente das tradições históricas e nacionais dos Estados”* (Silva, 2004, p.11).

Atendendo à tríade identificada no início deste capítulo e apesar deste trabalho de projeto lhe dedicar um capítulo, torna-se fundamental apresentar de seguida o conceito de público, terceiro elemento da tríade. Enquanto forma de coletividade social, o público tem ocupado pensadores e filósofos desde o século XVII. Sendo um conceito que emergiu dos ideais iluministas, deve ser comparado e diferenciado de outros, nomeadamente os conceitos de Multidão e de Massa, ligados a modelos distintos de sociedade.

O conceito de público, dada a sua relevância para o trabalho de Relações Públicas, é aprofundado no capítulo terceiro do presente projeto.

1.3. O estado da arte das produtoras culturais

De entre o universo das organizações culturais, organizações que visam o desenvolvimento e adoção de práticas culturais, bem como a produção e promoção de eventos de cariz cultural, destacamos as produtoras culturais.

As produtoras culturais devem ser analisadas no contexto de interação entre os agentes culturais e os agentes da sociedade, tendo em conta o seu nível de atuação e organização, não descuidando o meio envolvente, os públicos em interação e as políticas culturais.

Segundo o Dicionário Priberam de Língua Portuguesa, uma produtora é uma *“empresa que produz diversos tipos de espetáculos”*.

Partindo desta definição, é necessário dividir as produtoras de acordo com o ramo de atuação, ou seja, existem, atualmente, produtoras culturais que se dedicam à área teatral, à área musical, à área das exposições plásticas, entre outras.

Segundo Nuno Vitorino (2014), o crescimento das produtoras culturais tem vindo a criar emprego.

“O emprego pelas indústrias culturais e criativas tem sido utilizado como uma via para ‘capturar’ os agentes de criação artística na interligação das atividades que compõem a produção criativa com aquelas que, a jusante da cadeia de valor, atuam como seus ‘canais de distribuição’ junto do consumidor final do produto, bem ou serviço cultural. Mais uma vez, esta forma de miscenização económica nesta área coloca de lado as definições concetuais e estanques da atividade criativa, que tentam distinguir entre ‘saída direta cultural’ (por exemplo, o performer / a performance), os ‘facilitadores culturais’ (por exemplo, a venda de bilhetes de teatro) e os ‘criadores’ (por exemplo, o guionista).” (Vitorino, 2014).

Poucas são as referências teóricas acerca dos percursos das produtoras culturais, no entanto, segundo Vitorino (2014), é clara a dificuldade das produtoras a nível financeiro, o que inibe a criação cultural e criativa, e traduz a dificuldade de receberem investimento financeiro estatal.

Como tal, as produtoras culturais tendem a apostar em espetáculos que já provaram ser reconhecidos pelo público, ao invés de inovar e incentivar a criatividade dos agentes culturais para que produzam novos conteúdos e conceitos culturais.

As produtoras culturais, dadas as dificuldades financeiras, não possuem, na sua maioria, um leque alargado de profissionais, sendo que apenas empregam agentes culturais exclusivamente necessários à produção do espetáculo em causa, não possuindo uma equipa alargada, por exemplo, de comunicação dos seus espetáculos ou de aproximação e manutenção de relações com os públicos.

Segundo o estudo “O sector cultural e criativo em Portugal”, desenvolvido para o GEPAC pela consultora Augusto Mateus e Associados: *“O SCC (sector cultural e criativo) acompanha a tendência geral de atomização do tecido empresarial português: 87% dos estabelecimentos têm menos de 10 trabalhadores, com predomínio das micro e muito pequenas empresas”*(Mateus, 2010).

Por outro lado, as produtoras culturais, que possuem algum tipo de profissionais, nomeadamente, de comunicação, não possuem meios financeiros para a realização de planos de comunicação amplos e de grande escala, ficando-se, na maioria dos casos, pela simples publicidade dos espetáculos em cena.

A par dos problemas económicos, existem, igualmente, os problemas com as políticas culturais implementadas pelo Estado. Por vezes, o Estado Central impõe políticas culturais que não têm em conta as organizações, por exemplo, as políticas de distribuição de incentivos financeiros para as produtoras culturais em Portugal são discutidas pelas próprias produtoras, mas essas discussões não são consideradas nas decisões do Estado.

Tal como o financiamento, também a adoção de medidas de avaliação objetiva das práticas é um aspeto controverso, como refere, Mateus (2010) “*A crescente pressão sobre os orçamentos públicos, no quadro mais geral das reformas estruturais da política orçamental e fiscal na União Europeia, justifica e exige a valorização das práticas de avaliação objectiva e independente das políticas culturais de forma muito premente.*”

Por fim, a pouca aposta na formação de públicos é o resultado de uma subadministração dos países, de acordo com Drucker (1993, p.232) “*Não existem países subdesenvolvidos. Existem países subadministrados*”. Segundo o autor, os países não são mais ou menos desenvolvidos uns em relação a outros, mas sim, a sua administração é mais eficiente ou menos eficiente. Para Drucker, os países são tão mais desenvolvidos, quanto melhor conseguirem administrar os seus recursos e tecnologias, em diversas áreas. Sendo menos desenvolvidos, quanto menor for a eficiência da sua administração em termos de recursos e tecnologias nas diversas áreas.

Capítulo 2

Relações Públicas, organizações e meio envolvente

2.1. Definição do conceito de Relações Públicas

As Relações Públicas, como hoje as conhecemos, são o resultado de uma evolução teórica e profissional, tendo como base a realização de funções nas organizações, destacando-se atualmente como uma função estratégica na gestão das organizações (instituições, empresas, associações, entre outras).

"Relações Públicas é a função distintiva de gestão que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e os seus públicos; envolve a gestão de problemas ou questões; ajuda a gestão a manter-se informada sobre o que é sensível à opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade de gestão para servir o interesse público; ajuda a manter a gestão informada e capaz de utilizar efetivamente a mudança, servindo como um sistema de aviso para ajudar a antecipar as tendências; e usa a investigação e a comunicação ética como as suas principais ferramentas."(Harlow, 1976, p.36)

A perspetiva de Harlow ressalva as Relações Públicas como uma função estratégica distintiva, que possui uma quantidade relevante de funções nas organizações, das quais se destacam, o estabelecimento e manutenção de relações mútuas de comunicação, entendimento e cooperação entre as organizações e os públicos, criando e sustentando uma opinião pública informada e responsável e responsabilizando-se por desenvolver ações que mantenham o interesse dos públicos.

Na perspetiva de Harlow, várias são as aproximações ao trabalho com os públicos e as organizações, numa perspetiva de criação de relações mútuas, o que é muito importante para todas as organizações, nomeadamente, as que oferecem serviços ao público, por exemplo, as produtoras culturais e artísticas, que serão objeto de estudo posterior neste documento.

Outra definição de Relações Públicas é apresentada por Cutlip e Center, indo ao encontro da anterior, colocando as Relações Públicas como uma função de gestão que tem como objetivo criar e manter relações benéficas entre as organizações e os públicos, das quais depende o sucesso e o fracasso das ações (Cutlip&Center, 2009, p.21).

A definição de Relações Públicas adotada por Lourenço e Eiró-Gomes aflora a necessidade de uma nova adaptação:

“Às RP pede-se-lhes que se tornem, cada vez mais, uma função de integração e de desenvolvimento social, que permita às organizações, tanto desenvolverem-se ao nível do seu auto-conhecimento, como da sua capacidade de adaptação ao meio envolvente, promovendo e fomentando a negociação/cooperação entre diferentes grupos, visando o desenvolvimento social e económico da comunidade como um todo.” (Lourenço e Eiró-Gomes, 2009, p. 1491)

Com esta definição surge uma noção de Relações Públicas com um papel social, que promove o autoconhecimento das organizações mas também a sua adaptação ao meio envolvente, visando o desenvolvimento da comunidade. Esta visão da atividade de Relações Públicas é muito importante para diversas organizações, como as produtoras culturais, pois cada vez mais se pede ao meio cultural que apoie o desenvolvimento social e económico, tanto do próprio meio, como da comunidade, através da criação e manutenção de relações mútuas com os públicos.

O sucesso das práticas de Relações Públicas depende, segundo Dilenschneider, da habilidade para comunicar.

"O sucesso em Relações Públicas depende da capacidade de comunicar - disponibilizar ideias e pensamentos para que os outros os oiçam e levá-los a agir". (Dilenschneider, 2010, p.1)

Ou seja, o sucesso das práticas dependerá, segundo o autor, da capacidade de fazer com as ideias e pensamentos sejam vistos pelos públicos, com uma perspectiva de conduzir a ações, isto é, levar os públicos a agir segundo as crenças da organização.

A definição sugerida por Ana Raposo especifica como objetivo primordial das Relações Públicas, a mediação da interdependência entre a organização e os seus públicos.

"Como uma disciplina da comunicação aplicada, que tem por objecto de estudo a mediação da interdependência entre a organização e os seus públicos e procura conseguir efeitos ao nível dos comportamentos, a actividade de Relações Públicas (RP) sempre se apresentou como complexa." (Raposo, 2010, p.6)

A definição reforça, ainda, a procura pelo efeito das ações ao nível dos comportamentos.

Assim, o intuito das Relações Públicas não é informar, mas sim conduzir a determinados comportamentos que se creem alinhados com as ideias das organizações, incluindo o incremento do desenvolvimento social das comunidades, defendido por Lourenço e Eiró-Gomes e a manutenção de relações de benefício mútuo, defendida por Cutlip e Center.

2.2. Modelos de Relações Públicas

Os profissionais de Relações Públicas seguem diversos modelos para a gestão e manutenção de relações com os *stakeholders* (públicos que são impactados pela organização ou que podem pela sua ação impactar a organização) e os públicos, sendo que se torna relevante apresentamos modelos que foram identificados por Grunig e Hunt, em 1984, e, posteriormente, o modelo de gestão de mapeamento de *stakeholders*, proposto por Rawlins em 2006.

Inicialmente, as organizações apenas tinham como preocupação captar a atenção dos *media*. O modelo denominado de *Press Agency*, um modelo unidirecional, traduz este objetivo de colocar a informação nos meios, não dando relevância aos públicos, o que retira veracidade e credibilidade à informação e à organização (Dozier, Grunig, Grunig, 2001, p. 234).

Este modelo tem como ponto-chave a propaganda, o que o torna um bom modelo para fomentar a rápida notoriedade da organização, mas que não desenvolve a gestão reputacional e a manutenção de relações mútuas com os *stakeholders*. Desta forma, este modelo pode resultar na descredibilização das organizações, uma vez que os interesses e expectativas dos *stakeholders* não são levados em conta, o que torna provável o desalinhamento da comunicação com os *stakeholders*, não lhes reconhecendo impacto para a organização.

Posteriormente, no início do século XX, as alterações nas práticas organizacionais obrigaram à reformulação do modelo. Surge então um modelo baseado na difusão de informação de forma constante e na promoção da organização para todos os targets (que ainda não eram dotados das características que atualmente reconhecemos aos *stakeholders* e públicos), este modelo é denominado de *Public Information*.

As práticas continuam a ser consideradas unidirecionais e com algumas limitações, procurando como ponto-chave a persuasão (Dozier, Grunig, Grunig, 2001, p.237).

Assim, as práticas podem resultar numa relação distante com os públicos, e desgastante, pois a emissão de informação constante, que não é alinhada com cada público e *stakeholder*, desvaloriza a relação mútua entre os públicos e as organizações, tendo apenas efeito benéfico ao nível da notoriedade.

A percepção de que as práticas unidirecionais possuem diversas lacunas levou as organizações a tentar apostar em práticas organizacionais bidirecionais, que atribuem maior relevância aos *stakeholders* e públicos e à manutenção de relações entre estes e as organizações.

O primeiro modelo de comunicação bidirecional, denominado por *two-way asymmetrical*, tem por base a investigação e utilização de *inputs* externos, aquando da definição da estratégia de comunicação, tentando, desta forma, alterar os conhecimentos, atitudes e comportamentos dos públicos, de acordo com a organização e os seus objetivos, sendo que os objetivos passam a estar centrados numa compreensão mútua (Dozier, Grunig, Grunig, 2010, p.238). Apesar de ter uma visão sobre os *inputs* externos, este modelo continua a utilizá-los de forma redutora, não tendo uma visão a longo prazo, pelo que não é feita a manutenção das relações ao longo do tempo, as relações são criadas mas ocorrem num curto período de tempo, sendo que é difícil manter relações estáveis e duradouras que atinjam os objetivos da organização a longo prazo.

Com o intuito de fazer frente aos problemas apresentados por este modelo, surgiu um modelo mais ético e eficaz do que os até agora apresentados. Este modelo, denominado por *two-way symmetrical*, inclui não só a compreensão do público, mas sim o ajustamento mútuo entre público e organização. O ponto forte do modelo é a recolha de informação, que permita conhecer os públicos, de forma a criar relações que tornem mais acessível a comunicação, baseando-se num conceito de negociação, conduzindo a resultados positivos para ambas as partes, público e organização (Dozier, Grunig, Grunig, 2001, p.239).

O modelo apresentado resulta na criação de relações com maior compromisso e entendimento entre as partes, colocando na mesma posição públicos e *stakeholders* e a organização, não havendo lugar a uma posição dominante de uma das partes.

O modelo *two-way symmetrical* enquadra-se no conceito de sinergia, porque possibilita a maximização dos ganhos dos envolvidos na relação, com um resultado *win-win* (1+1=3 ou mais, isto é, o todo é maior que a simples soma das partes).

No entanto, e apesar dos avanços deste modelo, verificou-se que nem sempre pode ser aplicado, ou trazer os resultados mais eficazes.

Como tal, surge o modelo Mixed – Motive Model of Public Relations, sendo um modelo bidirecional com uma componente simétrica e assimétrica, tendo por base a cooperação e negociação entre a organização e os *stakeholders*, posicionando-se como um modelo integrador que possibilita a manutenção de relações duradouras e eficazes, permitindo a longo prazo resultados positivos mutuamente, reconhecendo que em alguns processos de decisão e negociação, os públicos e as organizações podem não estar numa posição simétrica.

Desta forma, consegue-se entender que as organizações podem utilizar vários modelos de gestão e manutenção de *stakeholders*, em separado ou em simultâneo, pois todos os modelos possuem vantagens e desvantagens, apesar de ocorrer cada vez mais a utilização de modelos bidirecionais, pois permitem relações mais duradouras e próximas, do que os modelos unidirecionais.

Os profissionais de Relações Públicas devem sempre prezar a importância de estabelecer relações de longo prazo com resultados *win-win*, não esquecendo nunca o meio envolvente. Os resultados *win-win* devem ser a base de qualquer processo de comunicação e definição estratégica, independentemente dos objetivos finais do projeto, devendo optar-se por um modelo bidirecional, preferencialmente, simétrico.

Sendo que, ocasionalmente, o meio envolvente e as suas características podem alterar a posição da organização ou dos *stakeholders*, tornando necessária a utilização de outras práticas de comunicação ou mesmo de várias em simultâneo, tentando utilizar sempre o que for mais eficaz nas relações com os *stakeholders* e públicos.

No seguimento desta situação, torna-se essencial compreender a Teoria Geral dos Sistemas para modelos bidirecionais (Grunig, Hunt, 1984).

2.3. Teoria Geral dos Sistemas

A Teoria Geral dos Sistemas foi inicialmente proposta na área da Biologia pelo alemão Ludwig Von Bertalanffy, em 1950 e 1968 – “The Theory of Open Systems in Physis and Biology” e “General Systems Theory”. Posteriormente, a teoria foi aplicada ao campo das Relações Públicas, por diversos autores, destacando-se Grunig e Hunt (1948).

Com o intuito de compreender a interdependência na relação entre a organização e a sua envolvente, é imperativo entender a Teoria Geral dos Sistemas. A teoria defende que um sistema é um conjunto de elementos que interagem ao longo do tempo, com um objetivo comum, procurando alcançar o equilíbrio (homeostase), dentro de fronteiras delimitadas, reforçando assim, a noção de interdependência.

Os profissionais de Relações Públicas e teóricos, baseados na evolução do conceito de Relações Públicas e dos Modelos de Relações Públicas, tendem a possuir uma visão das organizações como sistemas abertos, resultado das evoluções sociais, tecnológicas e económicas, que reduziram as fronteiras entre as organizações, os públicos e o meio envolvente, como tal defende-se a relação de interdependência entre as organizações e a envolvente, que cada vez mais necessita de atenção.

Como tal, às Relações Públicas cabe a ligação entre a organização, os públicos, os sistemas internos e a envolvente, sendo que são importantes tanto para sistemas ou organizações fechadas, como para sistemas ou organizações abertas (salvaguardando a não existência de sistemas totalmente abertos ou fechados, sendo o sistema aberto o que possui muitas ligações com o exterior e o fechado o que estabelece mais ligações internas, não atribuindo relevância ao meio externo), no entanto, as potencialidades das Relações Públicas são maximizadas, maioritariamente, em sistemas abertos, pois só neste sistema é possível comunicar com os públicos e stakeholders tendo em conta as suas características, criando e estabelecendo relações estáveis e duradouras.

Neste sentido, só uma organização aberta terá uma visão a longo prazo, capaz de criar relações duradouras e melhores resultados no futuro (Grunig, Hunt, 1984, p.31).

Desta forma, cabe às Relações Públicas a gestão da comunicação entre as organizações e o exterior, recolhendo informação do exterior e funcionando como voz da organização, comunicando as ideias da organização para o exterior, para os *stakeholders* externos (Grunig, Hunt, 1984, p. 37).

Atualmente, as organizações estão posicionadas numa sociedade em rede, onde as redes de pessoas, organizações, as redes sociais e as redes de relacionamento possuem uma posição central na sociedade, trazendo às Relações Públicas o dever de funcionar como gestor de relações com os *stakeholders*, constantemente. Com a comunicação online e em rede, as organizações devem dotar-se de um maior cuidado nas suas ações, ajustando as suas políticas e comportamentos, de maneira a irem, sempre que possível, ao encontro de melhores relações com os *stakeholders* principais e com a sociedade em geral, através da acessibilidade de meios.

Cada vez mais devem ser desenvolvidas pelas organizações e pelos profissionais de Relações Públicas ferramentas e formas de alinhar as relações com os *stakeholders* e as organizações de forma constante, cabendo às Relações Públicas a gestão, criação e manutenção das relações da organização com *stakeholders* e envolvente, através de diversos canais e meios, de forma estável e adaptada aos *stakeholders*.

Colocando as Relações Públicas como um dos subsistemas internos das organizações, este deve ser permeável às informações dos subsistemas envolventes à organização e dos subsistemas internos, funcionando com o intuito de ajudar a gerir e a resolver os problemas que possam surgir da interdependência entre os subsistemas, nomeadamente os que afetem a organização.

Deste modo, as Relações Públicas devem tentar encontrar um *moving equilibrium*, implicando a proatividade de toda a organização e a monitorização constante dos processos da organização, através de diversos métodos de análise e processamento de informação (Grunig, Hunt, 1984, p.43).

Concluindo, a Teoria Geral dos Sistemas realça a importância da envolvente e do trabalho entre os vários subsistemas como sendo o principal foco das Relações Públicas, de forma a atingir o objetivo primordial de criar e manter relações duradouras e com resultados benéficos para a organização, os stakeholders e o meio envolvente.

2.4. A envolvente das organizações

Para entender a importância da envolvente nas organizações é necessário compreender as ligações que a organização estabelece com o meio envolvente e elementos pertencentes a esse meio, analisando o modo como estas relações são estabelecidas e os impactos das mesmas para a organização.

Ao nível das ligações existem quatro tipos de ligações que são comuns a todas as organizações: as ligações possibilitadoras, as ligações funcionais, as ligações normativas e as ligações difusas (Esman, Milton, 1972, p. 21).

Desta forma, as ligações possibilitadoras, sendo construídas pelos órgãos decisores ou reguladores, controlam as organizações e os recursos para a existência das organizações, como os acionistas e diretores.

Por seu lado, as ligações funcionais são as que possibilitam o funcionamento das organizações, podendo ser internas e externas à organização, produzindo *inputs* e *outputs* essenciais para a atividade da organização.

Por outro lado, as ligações normativas são ligações de partilha de problemas e resoluções, valores e missões similares, e podem ser muito relevantes para as organizações, pois fornecem ajuda na resolução de algumas questões organizacionais (Esman, Milton, 1972, p. 33).

Por fim, as ligações difusas são mais difíceis de controlar e gerir mas podem afetar grandemente alguns públicos das organizações, pela influência que podem deter sobre os mesmos.

Através da análise destas ligações é possível compreender a envolvente da organização e identificar alguns dos stakeholders da mesma.

2.5. O papel da gestão estratégica nas organizações

Na sequência da visão das organizações como sistemas abertos, surge a necessidade de manutenção das relações estabelecidas entre estas e o seu ambiente envolvente, pois do ambiente externo das organizações surgem fatores que, direta ou indiretamente, afetam os desempenhos das organizações.

Como tal, cabe às Relações Públicas a gestão e monitorização destas relações, para que se possam desenvolver relações mutuamente benéficas entre as organizações e o ambiente envolvente, sendo estes conceitos, os fatores comuns às diversas definições concetuais de Relações Públicas.

As Relações Públicas têm, assim, a missão de “*identificar, manter (o interesse) e aumentar o leque de públicos relevantes à organização*” (Ana Alves, 2014, p.16).

A comunicação interna (destinada aos stakeholders internos), a comunicação institucional (destinada a refletir os valores e missão da instituição), a comunicação organizacional (comunicação no contexto da organização), entre outras, que sejam relevantes para os desempenhos da organização, estão a cargo das Relações Públicas.

Para desenvolver tais funções, o profissional de Relações Públicas deve ter sempre um raciocínio lógico e estratégico, para que as suas ações sejam eficazes, na gestão estratégica das organizações.

Com o intuito de compreender a noção de função estratégica, deve ter-se em consideração a noção de estratégia, sendo que é um conceito inicialmente existente na área militar, uma vez que é entendida como força.

Para SunTzu (2012), a estratégia não deve ser vista como força, uma vez que é possível vencer uma guerra através da estratégia, colocando o enfoque no contexto.

Surgindo assim o contexto, como a base e o fim da estratégia, ou seja, é da análise do contexto que surge a definição da estratégia e é através da estratégia que se tenta influenciar o contexto, e é esta a noção de estratégia que serve as Relações Públicas, a análise do contexto, para definir a estratégia que visa influenciar o contexto inicial.

O ponto-chave da estratégia está na definição de uma posição vantajosa e distintiva, ou seja, uma vantagem competitiva superior à dos seus concorrentes (Porter,1996).

Como tal, a estratégia em Relações Públicas caracteriza-se como “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), realçando a manutenção das relações mutuamente benéficas entre as organizações e os seus públicos, através do planeamento, gestão, análise e reflexão.

Por seu lado, Cutlip, Center&Broom (1995, p.5) defendem que “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”. Como tal, as Relações Públicas assumem um papel estratégico de grande importância para o sucesso das práticas das organizações, pois devem ter um papel ativo nas tomadas de decisão, quer ao nível da comunicação, como ao nível estratégico da organização, para que se atinjam as metas das organizações.

Na tentativa de recolocar a tónica nos públicos, surge a perspectiva de Steyn (2002, p.1), que define a estratégia de Relações Públicas como “o resultado do processo de pensamento estratégico constituído por decisões estratégicas relativamente à identificação e gestão de relacionamentos com públicos estratégicos”. Para dar resposta às suas funções surgiu o processo de Relações Públicas em Quatro Etapas.

2.6. Processo de Relações Públicas em Quatro Etapas

O planeamento das ações de Relações Públicas é defendido por vários autores, nomeadamente, Tench (2006) que sugere um conjunto de razões para a realização de planeamento nas ações de Relações Públicas: o esforço no processo de planeamento; o planeamento melhora a eficácia; o planeamento sustenta a perspetiva a longo prazo; o planeamento requer proatividade; o planeamento harmoniza os conflitos; o planeamento minimiza os incidentes, e por último, o planeamento demonstra valor.

Com base nas razões apresentadas por Tench (2006), os profissionais de Relações Públicas têm acesso aos motivos pelos quais o planeamento é tão importante para o sucesso das práticas de Relações Públicas nas mais diversas organizações.

Como processo de planeamento em Relações Públicas, Cutlip, Center&Broom (1995) apresentam quatro etapas interdependentes, essenciais para o sucesso do planeamento, sendo elas, a investigação, a planificação, a ação e a avaliação.

Na fase de investigação, deve ser definido o problema inicial, preocupação ou oportunidade através da análise da situação interna e externa da organização, através de análise situacionais, auditorias, análise Swot, análise Pestel, entre outras, que demonstrem o estado real e objetivo da organização em relação ao problema identificado.

A análise situacional é um processo que visa a identificação e a priorização dos problemas de uma determinada realidade, através da utilização de diversas ferramentas, como sendo, as pesquisas informais, as auditorias, as análises Swot e Pestel, as entrevistas e inquéritos, entre outras.

As pesquisas informais assentam na obtenção de informações relativas a situações, organizações e problemáticas, que se concretizam em reuniões informais e conversas, que permitem recolher essas informações.

As auditorias de comunicação servem para recolher informações necessárias ao planeamento estratégico, sendo possível identificar problemas e lacunas, consistindo na descrição dos meios usados pela organização, identificando, com base nessa utilização, os problemas.

As entrevistas e inquéritos apresentam-se como questionários, abertos ou fechados e com um estrutura mais ou menos formal, que visam recolher informações específicas sobre os contextos das organizações, os problemas identificados e as organizações.

As análises Swot e Pestel são análises com uma estrutura referencial, que permitem analisar as oportunidades, fraquezas, forças e ameaças, no caso da primeira, bem como, a análise dos contextos envolventes ao nível político, económico, social, tecnológico, ecológico e legislativo, que rodeiam a organização (análise Pestel).

A fase de planificação é caracterizada pela definição estratégica de públicos (quem deve ser atingido e influenciado pelas ações a desenvolver, em que medida e proporção), metas (sendo mais abstratas, não podem ser avaliadas diretamente) e objetivos (o que deve ser alcançado com cada público; a sua definição baseia-se nas metas; sendo mais específicos, são passíveis de ser avaliados) a atingir com as ações a desenvolver. Deve ainda ser definido o cronograma e as ações a realizar, destacando os recursos financeiros, materiais e humanos necessários.

A terceira fase, a fase de ação, é a fase de implementação do resultado das duas fases anteriores, desenvolvem-se as ações, com o intuito de atingir os públicos definidos, através de estratégias de comunicação (definição de mensagens, meios de comunicação, etc.), e executa-se o plano de implementação previamente definido (ações estratégicas, responsáveis por cada ação, orçamentos e calendarização).

A última fase, mas que não deve nunca ser menosprezada, é a fase de avaliação; esta fase deve ser marcada pela reflexão em torno das fases anteriores e das metas e objetivos que foram alcançados ou não, tendo em conta os motivos de sucesso ou insucesso, deve dar-se feedback para que o programa seja ajustado e deve ser tido em conta um conjunto de indicadores a avaliar ao longo do programa, para que se realize a constante melhoria do mesmo.

Capítulo 3

Públicos e Estratégias de Comunicação

3.1. Multidão, Massa e Público

A definição do conceito de público, enquanto coletividade social, tem ocupado pensadores e filósofos desde o século XVII. Conceito que emergiu dos ideais iluministas, deve ser comparado e diferenciado de outros, nomeadamente os conceitos de Multidão e de Massa, ligados a modelos distintos de sociedade. A multidão pode ser definida como a forma de agregação associada às sociedades tradicionais, existindo atualmente, e a massa como uma forma de agrupamento humano associado ao progresso das sociedades modernas.

O conceito de multidão, apresentado por Gustave Le Bon, em 1895, na obra *Psicologia das Multidões*, caracteriza-se pelo anonimato dos membros, devido a uma falta de responsabilidade pessoal, sendo que a individualidade se anula em prol do grupo, levando à assunção de comportamentos em grupo que não seriam assumidos individualmente.

Noutro extremo, “*Mills defende que na massa existem muitos mais receptores e emissores de opinião, e que os receptores se baseiam nos media para recolher informações*” (cit. Eiró-Gomes e Duarte, João, 2005, p.453). Assim, o conceito de massa é caracterizado pelo isolamento interpessoal, pois não existe interação ou comunicação entre os membros, sendo as massas unidas pelos interesses comuns, formando um aglomerado muito heterogéneo (Blumer cit. Grunig e Hunt, 1984, p.143).

Blumer (cit. Grunig e Hunt, 1984,p.143) define público como um grupo de indivíduos que sendo confrontados com uma questão, se dividem quanto às suas ideias sobre como lidar com a questão ou problema, e discutem a questão ou problema, pelo que os membros do público, segundo o mesmo autor, têm algo em comum, pois são afetados pela mesma questão ou problema.

Como tal, é possível diferenciar o conceito de público, multidão e massa, a partir do momento em que os membros do grupo ganham consciência da pertença ao grupo, assim como dos problemas que os afetam. Passando a ser membros do público no estado ativo quando se apercebem dos problemas (Grunig e Hunt, 1984).

Por fim, o facto de os públicos se agregarem de forma diferenciada em relação às outras formas de associação humana, permite diferenciar os públicos pela sua agregação consistente e contínua.

3.2. Públicos em Relações Públicas

O conceito de público, definido no ponto anterior, é parte integrante da definição de Relações Públicas, e está presente em todas as definições de RP existentes. O trabalho em RP tem o seu foco na gestão da relação entre as organizações e os públicos, através de práticas e políticas distintas de área para área de ação. Como tal, é evidente que a reflexão acerca dos públicos é indissociável do processo de planeamento de estratégias de comunicação de qualquer organização, na fase de identificação e mapeamento de públicos, sendo a partir desta fase que se definem as mensagens e estratégias.

3.2.1. A noção de Stakeholder

A noção de Stakeholder é fundamental para a prática de RP, isto é, a definição do conceito de stakeholder e a sua posterior priorização, impactam todo o trabalho de RP.

Para Grunig e Hunt (1984), os públicos tornam-se stakeholders a partir do momento em que são afetados ou tomam conhecimento dos problemas ou assuntos, passando assim, ao estado de públicos ativos, que podem influenciar as organizações ou ser influenciados pelas organizações.

Segundo Freeman (1984), os stakeholders são “grupos ou organizações que podem influenciar e/ou ser influenciados pelos objetivos da organização” (1984, p.46 cit. por Friedman, 2006). Sendo que estes indivíduos podem afetar ou ser afetados, direta ou indiretamente, tanto pelas ações, como pelas decisões, políticas, práticas e metas da organização.

Assim, torna-se relevante conhecer todos os públicos (stakeholders) que podem direta ou indiretamente influenciar a organização, e definir estratégias para comunicar com estes.

A comunicação entre as organizações e os seus stakeholders deve basear-se em princípios de compreensão mútua, tentando sempre criar relacionamentos estáveis e duradouros, que sejam benéficos para os públicos e para as organizações.

Deste modo, a função das RP passa igualmente pelo equilíbrio entre os interesses de todos os stakeholders, que devem ser tidos em conta nas tomadas de decisão e ações das organizações.

3.2.2. O Modelo de Rawlins para priorização de Stakeholders

Para identificar e hierarquizar stakeholders, vários foram os autores que se debruçaram sobre esta matéria, no entanto, dos vários modelos observados, o mais completo e adequado ao estudo dos stakeholders das organizações culturais é o modelo de Rawlins (2006), tal como defendido por Alves (2014):

“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.” (Alves, 2014, p.52)

Rawlins, após uma análise da literatura em torno das questões relacionadas com stakeholders, identificação de stakeholders, relações públicas, e manutenção de stakeholders, propõe um modelo de quatro etapas para identificar e hierarquizar stakeholders.

Inicialmente, o autor separa o conceito de públicos do conceito de stakeholders, uma vez que os stakeholders são identificados na literatura de acordo com as relações que criam com a organização, por outro lado, os públicos são identificados na literatura de acordo com as suas relações com as mensagens.

3.2.2.1. Primeira etapa: Identificar stakeholders de acordo com a sua relação com a organização

A identificação de stakeholders, nesta etapa, tem como base o modelo de ligações de Esman e Milton (1972 cit. por Grunig e Hunt, 1984), possuindo quatro ligações que identificam as relações entre os stakeholders e as organizações. As ligações do modelo dividem-se em ligações ativas, ligações funcionais, ligações normativas e ligações difusas.

As ligações ativas englobam os órgãos decisores e reguladores, que possuem controlo e autoridade sobre a organização, as suas decisões e ações, permitindo a existência da organização. Sendo ligações que afetam a autonomia e a gestão de recursos da organização.

Por seu lado, as ligações funcionais são as que são vitais para o funcionamento da organização.

Dividem-se, por isso, em ligações funcionais internas (input), onde se destacam os colaboradores, fornecedores e sindicatos, e as ligações funcionais externas (output), destacando-se os consumidores e clientes.

As ligações normativas são as ligações entre a organização e grupos ou associações que têm interesses em comum, partilham dos mesmos valores ou tentam resolver os mesmos problemas, como os grupos políticos, ambientais, etc.

Por fim, as ligações difusas são as ligações que são difíceis de identificar ou controlar, sendo os stakeholders que não têm uma relação marcada por uma interação frequente com a organização, mas que podem envolver-se em determinadas ações da organização, influenciando-as e sendo influenciados, pois tendem a surgir em períodos de crise ou de maior exposição social da organização.

3.2.2.2. Segunda etapa: Hierarquizar stakeholders com base em atributos

Depois de identificados, é necessário começar a hierarquizar os stakeholders com base nos seus atributos (atributos que os stakeholders possuem na relação com a organização).

A maioria da literatura sobre gestão de stakeholders que os prioriza com base nos seus atributos, nomeadamente Savage, Nix, Whitebead and Blear (1991, cit. por Rawlins, 2006), menciona apenas dois atributos, o poder e a legitimidade. No entanto, Mitchell, Agle e Wood (1997 cit. por Rawlins, 2006) desenvolveram um modelo mais compreensivo, incluindo os atributos poder e legitimidade e, acrescentando, a urgência, levando as organizações a corresponder aos interesses, necessidade e pretensões dos stakeholders.

A urgência adiciona uma nova dimensão ao trabalho em RP, uma vez que estes stakeholders urgentes podem, muitas vezes, atrair a atenção de outros stakeholders e dos media.

Por fim, a urgência, segundo os autores, existe em duas condições, ou quando a relação está num tempo sensível, isto é, num tempo em que as roturas e os problemas na relação são mais frequentes, ou quando a relação é importante ou essencial para o stakeholder. A urgência requer que a organização responda ao stakeholder em tempo útil e rápido. No entanto, só a urgência não atribui prioridade ao stakeholder, especialmente se os outros dois atributos não existirem.

Por poder, os autores entendem como os stakeholders têm o poder de influenciar a tomada de decisão pela organização e outros stakeholders.

Existindo o poder coercivo, resultante dos recursos físicos de força, violência e restrição; o poder utilitário, baseado nos materiais e recursos financeiros e, o poder normativo, baseado nos recursos simbólicos.

Por outro lado, por legitimidade, os autores entendem que é determinada pela capacidade moral e/ou legal dos stakeholders de influenciarem os processos de tomada de decisão da organização, o comportamento e os processos.

Com o intuito de priorizar os stakeholders, Mitchell, Agle e Wood (1997) utilizaram uma combinação dos três atributos, o poder, a legitimidade e a urgência. Propondo os stakeholders latentes, que possuem um dos atributos, os stakeholders expectantes, que possuem dois dos atributos e os stakeholders definitivos que possuem os três atributos. Na visão dos autores, um público que não tenha nenhum destes atributos não é considerado stakeholder.

Nos stakeholders latentes, os menos influentes na organização por só possuírem um dos três atributos, existem três tipos, os stakeholders dormentes, os stakeholders discricionários e os stakeholders exigentes. Os dormentes são os que apenas possuem poder, mas não têm nenhuma urgência nem legitimidade, por isso o seu poder permanece sem ser usado. Por seu lado, os discricionários têm legitimidade, mas não possuem nem poder de influência, nem urgência nas interações por isso, dependem do *goodwill* da empresa. Por fim, os exigentes que possuem urgência, mas não têm nem poder nem legitimidade, por isso não são perigosos.

Por seu lado, nos stakeholders expectantes, os que possuem dois dos atributos, encontramos stakeholders dominantes, stakeholders dependentes e stakeholders perigosos. Os dominantes são os que possuem poder e legitimidade, podendo agir de acordo com os seus interesses e merecem grande atenção por parte da gestão da organização. Não obstante, existem os dependentes, que são os que possuem legitimidade e urgência, ou seja, dependem da organização para resolver os seus problemas. Por último, os perigosos são os stakeholders que possuem poder e urgência, e são capazes de utilizar os canais formais para provocar mudanças, podendo tornar-se violentos para atingir os seus objetivos e interesses.

Por fim, os stakeholders definitivos são os que possuem os três atributos, poder, legitimidade e urgência, e são os que têm de ser tratados com prioridade, devendo ser colocados sempre em primeiro lugar na hierarquia.

Face, a este modelo, Rawlins (2006) considera que não responde à questão de como priorizar os stakeholders numa situação de urgência, ou seja, que grupos de stakeholders se tornam ativos numa situação de urgência.

No entanto, o modelo possui atributos inconstantes e variáveis, pelo que o mesmo grupo de stakeholders pode adquirir ou perder atributos, passando de muito prioritários para pouco prioritários ou o inverso.

3.2.2.3. Terceira etapa: Hierarquizar stakeholders com base na situação

Tendo em conta a fragilidade apontada ao modelo anterior, Rawlins propõe esta outra etapa na priorização de stakeholders. Com o intuito de perceber que grupos de stakeholders se tornam ativos numa situação de urgência, Rawlins recorre à análise da teoria situacional de Grunig.

Segundo a teoria, um público que não enfrenta uma questão ou problema é considerado um não público, por outro lado, um público que enfrenta uma questão ou problema mas não o reconhece é um público latente, os que agem perante um problema ou questão são públicos ativos e, por fim, os públicos conscientes, possuem a informação e podem agir, mas possuem altos níveis de constrangimento e baixos níveis de reconhecimento e envolvimento (Rawlins, 2006)

Os públicos ativos são caracterizados por possuírem um grande envolvimento e reconhecimento do problema e baixos níveis de constrangimento, apercebendo-se dos problemas que os podem afetar, procuram informação e agem de acordo com a informação recolhida sobre o problema (Rawlins, 2006).

É com base nesta passividade ou atividade dos stakeholders que depois se definem os públicos, fundamental ao estabelecimento das estratégias de comunicação e interação entre a organização e os seus stakeholders (públicos).

3.2.2.4. Quarta etapa: Priorizar ao nível das estratégias de comunicação.

Em consequência das etapas anteriores, os públicos ativos tornam-se os públicos prioritários para a organização. Como tal, a organização deve criar e promover estratégias para manter e desenvolver as relações com os públicos prioritários, fazendo a mediação das questões entre a organização e esses públicos.

Como tal, para que a mensagem seja efetiva, a organização deve sempre ter em conta a postura ativa ou não dos stakeholders e a posição favorável ou não dos mesmos.

Assim, Rawlins (2006) propõe o desenvolvimento e adoção de estratégias com base em quatro grupos de stakeholders, os defensores, os dormentes, os adversários e os apáticos. Os defensores devem ser envolvidos nas ações da organização, pois podem dar apoio público às questões da organização. Os dormentes, que têm uma falta de conhecimento das questões e até da organização, devem ser envolvidos por meio de mensagens que conduzam à compreensão das questões. Para os stakeholders adversários, devem utilizar-se estratégias de resolução de conflitos para envolvê-los com a organização numa postura positiva e favorável. Por último, os stakeholders apáticos não têm consciência da existência de um problema, pelo que é necessário aumentar o grau de conhecimento, solicitando o seu envolvimento, depois de dotá-los de um conhecimento das questões.

Após o desenvolvimento das estratégias para cada stakeholder, deve seguir-se a última fase de priorização.

Para Wilson (cit. por Rawlins, 2006), existem três tipos de públicos que estão envolvidos na adoção das estratégias de comunicação, sendo estes, os públicos prioritários, os públicos intervenientes e os públicos influentes.

Os públicos prioritários são os que passaram de stakeholders a públicos ativos e, como tal, tornam-se prioritários, pois influenciam o sucesso da organização e outros públicos. Por seu lado, os públicos intervenientes (como os media), passam a informação, nomeadamente para os públicos prioritários.

Por fim, os públicos influentes, apesar de não estarem ligados à organização, podem moldar as mensagens que passam aos públicos prioritários, assim, este tipo de público é, igualmente, relevante na estratégia de comunicação.

Segundo Harrison e St. John (cit. por Rawlins, 2006), as três primeiras etapas do modelo de priorização de stakeholders têm como finalidade identificar os stakeholders e criar relações de hierarquia e prioridade de acordo com o tipo de público e os atributos de cada um. A última fase determina quem são os públicos importantes com os quais deve existir comunicação, sempre atendendo às especificidades do tipo de público e as suas características

Concluindo, o modelo proposto por Rawlins (2006) permite às organizações adotarem uma abordagem mais abrangente e sistemática da gestão de stakeholders, com aplicações possíveis ao campo cultural através da atividade das Relações Públicas, como vai ser demonstrado no capítulo IV, do presente documento.

3.3. Relação das produtoras culturais com os públicos

Após a análise em torno do mapeamento de stakeholders em Relações Públicas, e considerando que as organizações culturais, nomeadamente as produtoras culturais, têm intenção de comunicar (de forma simétrica ou assimétrica), torna-se imprescindível definir estratégias de comunicação que se revelem eficazes, atendendo quer aos interesses da organização, quer aos interesses dos stakeholders.

O modelo “two-way symmetrical” foi identificado como o modelo de “Comunicação Excelente”, por permitir às RP ser um mediador das relações entre as produtoras e os públicos, ajustando as ações a ambas as partes.

Neste modelo, as RP adquirem uma função de gestão da comunicação, proporcionando o entendimento mútuo entre as produtoras e os públicos, atendendo ao meio envolvente e à natureza de atuação. Adquirindo como objetivo da interação, uma relação que seja benéfica tanto para a produtora como para o seu público, alcançando o estado de “win-win zone” (Grunig e Hunt, 1984).

Desta forma, a intenção de comunicação é bidireccional, isto é, ocorre tanto do emissor para o recetor como do recetor para o emissor, permitindo assim que as produtoras possam obter informações sobre as perceções e expetativas do público face a si próprias. Em paralelo, as produtoras conseguem determinar os efeitos produzidos pelas estratégias de comunicação adotadas, podendo alterá-las e adaptá-las sempre que se verificar importante.

O modelo adotado é caracterizado, então, pelo benefício mútuo e pelo entendimento. Uma vez que permite à organização alterar o seu comportamento, adaptando-se ao seu público e, por outro lado, os públicos podem ser influenciados pela organização, alterando as atitudes e comportamentos.

Como tal as RP têm como objetivo compreender cada parte em relação, assim como cada ponto de vista, através de todos os métodos de comunicação, salientando o que seja mais relevante e que traga maior número de consequências benéficas para a organização e também para os seus públicos.

Assim, é importante criar e dinamizar um processo em quatro etapas, tendo como momentos-chave, a investigação, a planificação, a ação e comunicação e o feedback/avaliação, permitindo uma constante adaptação ao público e ao meio envolvente, melhorando o trabalho do profissional e das produtoras culturais, sobretudo ao nível de implementação e avaliação das suas ações sobre os públicos, conseqüentemente melhorando a compreensão mútua entre a organização e o público, conduzindo ao cumprimento das metas estipuladas pelas organizações.

Ao nível estratégico, as RP têm nas organizações culturais uma função muito importante a desempenhar, uma vez que as RP se constituem como a área de excelência para a criação e manutenção de relações entre as organizações e os seus públicos.

Tendo em conta a tríade cultural apresentada no primeiro capítulo, as RP possuem a capacidade de criar, articular e manter relações entre as organizações e os públicos, por intermédio das políticas culturais estabelecidas, bem como entre as políticas culturais e as organizações, com enfoque nos públicos.

Deste modo, as RP devem ser reconhecidas pelas produtoras culturais na ótica de Rodrigues e Eiró-Gomes (2009): *“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 una e única”* (Rodrigues & Eiró-Gomes, 2009, p.459).

Devido à natureza multifacetada das RP, é possível que estas representem diferentes papéis nas organizações, sendo o campo cultural uma das áreas de intervenção das RP.

As RP devem fazer parte dos processos de tomada de decisão das produtoras culturais, bem como da construção da identidade da produtora, criando uma imagem institucional, que permita aos públicos reconhecer e ligarem-se à produtora, facilitando a comunicação entre esta e os seus públicos, através da identificação e mapeamento dos mesmos, tornando a comunicação mais eficiente e efetiva.

Nas produtoras culturais, as RP devem assumir um papel interveniente na tomada de decisões e no planeamento, nomeadamente na distribuição orçamental e na planificação financeira, uma vez que, das ações de comunicação realizadas, podem surgir benefícios económicos para as produtoras, ou, por outro lado, conduzir ao colapso financeiro da mesma.

Os profissionais de RP possuem um vasto leque de conhecimentos, possibilitando o alinhamento entre os interesses do público e os interesses das produtoras culturais, nomeadamente no mapeamento de públicos e na orientação das ações de comunicação para os públicos.

Como tal, ao contrário do panorama atual, no qual a maioria das produtoras culturais foca o seu trabalho de comunicação na publicitação e promoção dos seus eventos e espetáculos, as RP sugerem um papel mais educacional e relacional entre a produtora e os seus *stakeholders*

As RP devem, por isso, desenhar estratégias de comunicação adaptadas aos públicos, através de instrumentos online, como blogs, redes sociais, fóruns e websites ou, no caso de o público não estar atento a estas ferramentas, desenvolver instrumentos offline.

A monitorização da envolvente é também uma capacidade forte das RP, adquirindo um conhecimento aprofundado da envolvente da produtora cultural, tendo em conta os seus públicos e os restantes agentes no meio, é possível realizar ações efetivas e eficazes de comunicação, através de estratégias que possuam um enfoque nas necessidades, interesses e preocupações do meio, adaptando a mensagem e ações de comunicação ao público.

Capítulo 4

Proposta de estratégia de comunicação para a produtora cultural Art7Produções vertente Kids

O presente capítulo tem como objetivo interligar todos os conhecimentos adquiridos e explanados ao longo do processo que deu origem ao presente projeto. Como tal, seguindo as quatro etapas do processo de Relações Públicas aplicadas a uma produtora cultural, a Art7Produções, na vertente Kids, tendo em conta a formação em Animação Sociocultural do autor deste documento, temos como objetivo apresentar uma proposta de estratégia de comunicação para uma produtora cultural.

4.1. A Art7Produções e a vertente Kids

“Quando foi criada em 2012, a Art7Produções, sediada em Algés, começou apenas por apostar na realização de workshops de moda & acting que respondesse às necessidades do mercado na formação artística, ao nível da moda e interpretação. Procurava-se com estes workshops responder também à carência de jovens com formação base nestas áreas do mercado de trabalho, tal como responder às necessidades da empresa em eventuais produções e eventos, para que fosse possível criar um portfólio de possíveis trabalhadores.” (retirado da entrevista realizada a Tiago Aldeia).

Em 2014, a Art7Produções expandiu a sua oferta na área dos meios para televisão/ficção, com o serviço de “Viaturas de cena” para produções nacionais, bem como com o serviço “Soluções Criativas”, dedicado à realização de anúncios e campanhas publicitárias, e com a vertente Kids.

A vertente Kids foi criada em outubro de 2014 pelo ator Tiago Aldeia. É uma área da Art7Produções, que se assume como um agente cultural multidisciplinar, estando, neste momento instalada no Espaço Monsanto em Lisboa.

A vertente Kids “*dedica-se à produção e promoção de espetáculos teatrais e outros eventos de cariz igualmente pedagógico e lúdico*” (retirado da entrevista a Tiago Aldeia).

Desta forma, a Art7Produções pode ser apresentada da seguinte forma:

- ✓ Art7Produções vertente Viaturas de Cena;
- ✓ Art7Produções vertente Soluções Criativas;
- ✓ Art7Produções vertente Kids

A marca Art7Produções vertente Kids foi criada pelo proprietário da Art7Produções, para que, através da realização do Projeto Verde-Código-Verde, projeto de atividades culturais e lúdicas para o Espaço Monsanto (que inclui Teatro na Floresta, Workshops e organização de Festas de Aniversário) fosse realizado um protocolo com a Câmara Municipal de Lisboa, que visava desenvolver um projeto cultural no Espaço Monsanto, local situado no Parque de Monsanto, propriedade da Câmara Municipal de Lisboa, que estava sem atividade cultural e que permitisse em simultâneo criar uma consciência ambiental e uma sensibilização cultural e social de diferentes públicos: crianças, pais, educadores/professores.

Em termos organizacionais, a Art7Produções vertente Kids reflete-se no seguinte organograma:

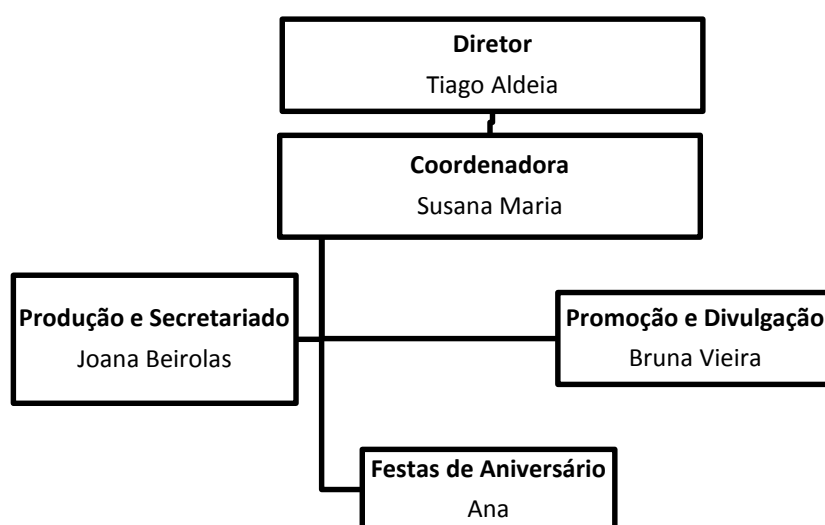


Figura 2 – Organograma da Art7Produções vertente Kids

Como se pode observar pelo organograma, a Art7Produções vertente Kids possui apenas quatro colaboradores, sendo que desempenham funções igualmente na Art7Produções, sempre que necessário são contratados outros colaboradores atendendo às necessidades dos projetos a desenvolver.

Dos recursos humanos da produtora, estão na sede da Art7Produções, o Diretor, a Responsável de Produção e Secretariado, que realiza todas as funções de assessoria da direção tanto da Art7Produções como da vertente Kids, e a Responsável de Promoção e Divulgação, que realiza todas ações de comunicação da Art7Produções vertente Kids.

A Coordenadora está a tempo parcial no Espaço Monsanto, e é responsável por apoiar os restantes ramos da Art7Produções vertente Kids e coordenar as ações dos diversos ramos.

A Responsável pelas Festas de Aniversário está a tempo parcial no Espaço Monsanto, é responsável por todas as ações de marcação, realização e animação das festas de aniversário.

Apesar de cada colaborador ter uma área específica de atuação, todos fazem um pouco de tudo, o que demonstra uma gestão pouco eficiente dos recursos. Tendo sido observado, em reuniões informais com todos os colaboradores e o diretor da Art7Produções vertente Kids, que esta gestão deficiente dos recursos humanos, está a colocar em perigo a eficiência das ações desenvolvidas pelos colaboradores, no entanto, a equipa é bastante coesa e encontra-se direcionada para um objetivo comum (aumentar a visibilidade da Art7Produções vertente Kids).

Desde a sua criação até ao presente, a Art7Produções vertente Kids tem apostado na criação de instrumentos de gestão, uma vez que tem dinamizado estratégias de gestão da equipa, com divisão de funções e criação de instrumentos de avaliação e monitorização das atividades. Possui uma equipa fixa diminuta, sendo que desenvolveu desde a sua criação até agora um número diminuto de atividades, entre as quais, quatro festas de aniversário (cada uma com a participação de aproximadamente 30 pessoas) e duas

atuações do “Teatro na Floresta” (cada uma com a participação de aproximadamente 40 pessoas).

O Orçamento da Art7Produções vertente Kids é bastante reduzido, de aproximadamente 5000€/ano, cerca de 20% do orçamento da Art7Produções uma vez que é uma área nova e que não possui até à data financiadores, sendo prioritária a atuação a este nível.

O Projeto Verde-Código-Verde possui três linhas de atividade, a linha “Teatro na floresta”, a linha “Festas de Aniversário” e a linha “Workshop”.

A linha “Teatro na Floresta” visa apresentar duas peças distintas, por ano letivo, no auditório do Espaço Monsanto, destinadas a crianças dos 3 aos 12 anos, tendo como público-alvo as escolas.

A linha “Festas de Aniversário” realiza festas de aniversário temáticas para crianças e jovens, possuindo vários temas de acordo com o leque de atividades a desenvolver no decorrer da festa.

A linha “Workshop” tem por objetivo a realização de workshops e pequenas formações sobre as diferentes áreas artísticas nomeadamente música, representação, canto e áreas afins; estes workshops destinam-se aos pais e profissionais que trabalhem com crianças e jovens, bem como a crianças e jovens.

4.2. Análise situacional

4.2.1. Entrevista

Com o intuito de situar o processo de criação da Art7Produções vertente Kids foi realizada uma entrevista, via email, dadas as limitações temporais do entrevistado, ao Diretor da Art7Produções vertente Kids, Tiago Aldeia.

A entrevista pretendia recolher informação sobre dois aspetos, por um lado, o processo de criação da vertente kids e, por outro, as ações de comunicação realizadas desde a sua criação e recursos disponíveis (ver anexo 1).

4.2.2. Auditoria de Comunicação

Para realizar a auditoria de comunicação, foi elaborado um levantamento e análise dos suportes de comunicação relevantes para a atividade da produtora.

Online	
A Comunicação Online tem assumido, nos últimos anos, um papel cada vez mais ativo na manutenção das relações entre as organizações e os seus stakeholders, sendo uma aposta da Art7Produções e da vertente Kids.	
Página Web	<p>http://www.artseven.pt/index.php</p> <p>A procura nos motores de pesquisa sobre o site da Art7Produções revelou-se pouco eficaz, a referência à empresa não é de fácil acesso e só foi possível depois de introduzir várias palavras-chave.</p> <p>O site da Art7Produções tem o logótipo da empresa, com as cores vermelho e preto, como cabeçalho da página home, no entanto, esta identificação desaparece quando se navega pela página.</p> <p>As informações sobre a produtora, como a localização e os contactos estão remetidos para o fim da página home e são bastante genéricas, nomeadamente a localização dada é Lisboa, o que não é específico em termos de local ou local de atuação.</p> <p>No espaço dedicado à apresentação da empresa não se encontra nenhuma identificação da missão, valores e objetivos da organização, nem em relação à história da empresa ou localização.</p> <p>A página home possui uma grelha de separadores por área de atividade da empresa, estando as viaturas de cena e as soluções criativas destacadas em retângulos de cor preta e a vertente kids destacada a vermelho.</p>

	<p>Abaixo da primeira grelha está uma segunda com a mesma separação, com uma foto de cada área, sendo que pelo menos a segunda foto não é de autoria própria nem reflete a ação da empresa, e uma frase sobre as ações de cada área. Quando se tenta abrir os separadores das áreas de atividade da empresa, a página desce ou seja, não são na realidade separadores nem novas páginas, mas sim hiperligações para a mesma página home.</p> <p>As informações sobre cada uma das áreas são escassas, existindo uma ou duas notícias sobre cada área e uma galeria de fotografias sobre as ações desenvolvidas.</p> <p>O layout do site é o mesmo desde a sua criação, em abril de 2014, e a periodicidade de atualização é reduzida, tendo em conta a data das notícias, datando a maioria de 9 e 10 de abril de 2015.</p> <p>Especificamente sobre a vertente kids, a página apresenta três notícias, sendo que quando se abre o separador “ver mais notícias” encontram-se mais duas notícias, e uma galeria de fotos.</p> <p>Das cinco notícias, as três mais visíveis são sobre as festas de aniversário realizadas e que podem ser reservadas.</p> <p>No fim da página existe um link para realizar por questionário a pré-reservadas festas de aniversário.</p> <p>Na vertente kids, as restantes atividades que podem ser desenvolvidas merecem um destaque reduzido e nunca se menciona a localização da vertente kids no Espaço Monsanto. Esta menção só acontece quando se abrem as notícias para serem lidas na íntegra.</p> <p>(ver anexo 2)</p>
Redes Sociais	O Facebook da Art7Produções (www.facebook.com/art7.tv) não segue a lógica do site, isto porque a vertente Kids possui uma página de facebook própria, estando separada das

	<p>restantes duas vertentes.</p> <p>No que respeita ao facebook da vertente Kids (www.facebook.com/Art7KIDS) a periodicidade de atualização é baixa, tendo em conta as datas das publicações. A página foi criada a 16 de novembro de 2014 e possui publicações em novembro (14 publicações), dezembro (4 publicações), março (5 publicações), abril (publicações) e maio (2 publicações).</p> <p>Nunca é referida a localização no Espaço Monsanto, apenas quando se abrem algumas das publicações.</p> <p>A fotografia de perfil é o logo da Art7Produções vertente Kids e consiste num quadrado verde água com um letrig a branco, seguindo o modelo visual da Art7Produções, dizendo Art7Kids, bem como o título da página de facebook, o que não está correto, pois não faz ligação à Art7Produções, nem menciona que é uma vertente da mesma.</p> <p>A fotografia de mural é o logótipo do Projeto “Verde-Código-Verde”, o que retira visualização à Art7Produções vertente Kids.</p> <p>O número de comentários às publicações, o número de gostos e de interações entre a página e os visualizadores é bastante reduzido, sendo praticamente nulo em algumas publicações.</p> <p>O número de gostos da página é, a 16 de junho de 2015, de 439 no total.</p> <p>(ver anexo 3)</p>
Suportes Físicos e Digitais	
Kit de Imprensa	<p>A Art7Produções vertente Kids não possui um kit de imprensa, nem materiais de divulgação que possuam uma qualidade profissional. Pelo que é imperativo a realização de um kit de imprensa.</p>

Fotografias	A Art7Produções vertente Kids não possui fotografias de ações que possam ser utilizadas para promoção e divulgação, com qualidade profissional. Sendo que o material existente foi recolhido pelos membros da produtora.
Vídeos	A Art7Produções vertente Kids possui um vídeo profissional que foi realizado pela TVI ficção, para um dos seus programas e que é utilizado pela produtora para divulgação, sendo necessária a criação de um vídeo promocional.
Base de Dados	A Art7Produções vertente Kids não possui uma base de dados com informações de contato dos seus stakeholders, o que dificulta o processo de comunicação com os stakeholders.
Outros Recursos	A Art7Produções vertente Kids possui um flyer inicial (ver anexo 4) e uma apresentação em powerpoint do projeto Verde-Código-Verde, o que é manifestamente insuficiente.

Tabela 1 – Auditoria de Comunicação

4.2.3. Pesquisa Informal

A pesquisa informal, através de conversas informais e reuniões informais, com os colaboradores da Art7Produções vertente Kids, foi uma das metodologias utilizadas e permitiu recolher informação sobre as ações de comunicação realizadas pela empresa, bem como o seu processo de criação e desenvolvimento desde a criação até à atualidade, refletindo-se nas informações acima apresentadas sobre a Art7Produções e a sua vertente Kids.

4.2.4. Análise Swot

Com o intuito de compreender as ameaças, fragilidades, oportunidades e forças da Art7Produções vertente Kids, foi realizada uma análise Swot da mesma.

SWOT	Positivos	Negativos
Internos	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coesão da equipa fixa. ✓ Versatilidade dos membros da equipa fixa. ✓ Atividade desenvolvida num espaço municipal. 	<p>Fragilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão deficiente da equipa fixa ✓ Equipa fixa bastante reduzida. ✓ Dificuldade na divisão de tarefas. ✓ Inexistência de estudos de públicos.
Externos	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Abertura da sociedade para a sensibilização ambiental. ✓ Desenvolvimento de parcerias locais, nomeadamente com grupos de interesse e ONG ambientais. ✓ Relações com a comunicação social. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crise financeira. ✓ Hábitos culturais. ✓ Localização geográfica do Espaço Monsanto.

Tabela 2 – Análise Swot

4.3. Mapeamento e Identificação de Stakeholders

Tendo em conta o Modelo de Rawlins, descrito no Capítulo III deste projeto, procedeu-se à identificação e mapeamento dos stakeholders.

Segundo a primeira etapa é necessário identificar os stakeholders de acordo com a sua relação com a Art7 Produções, vertente Kids.

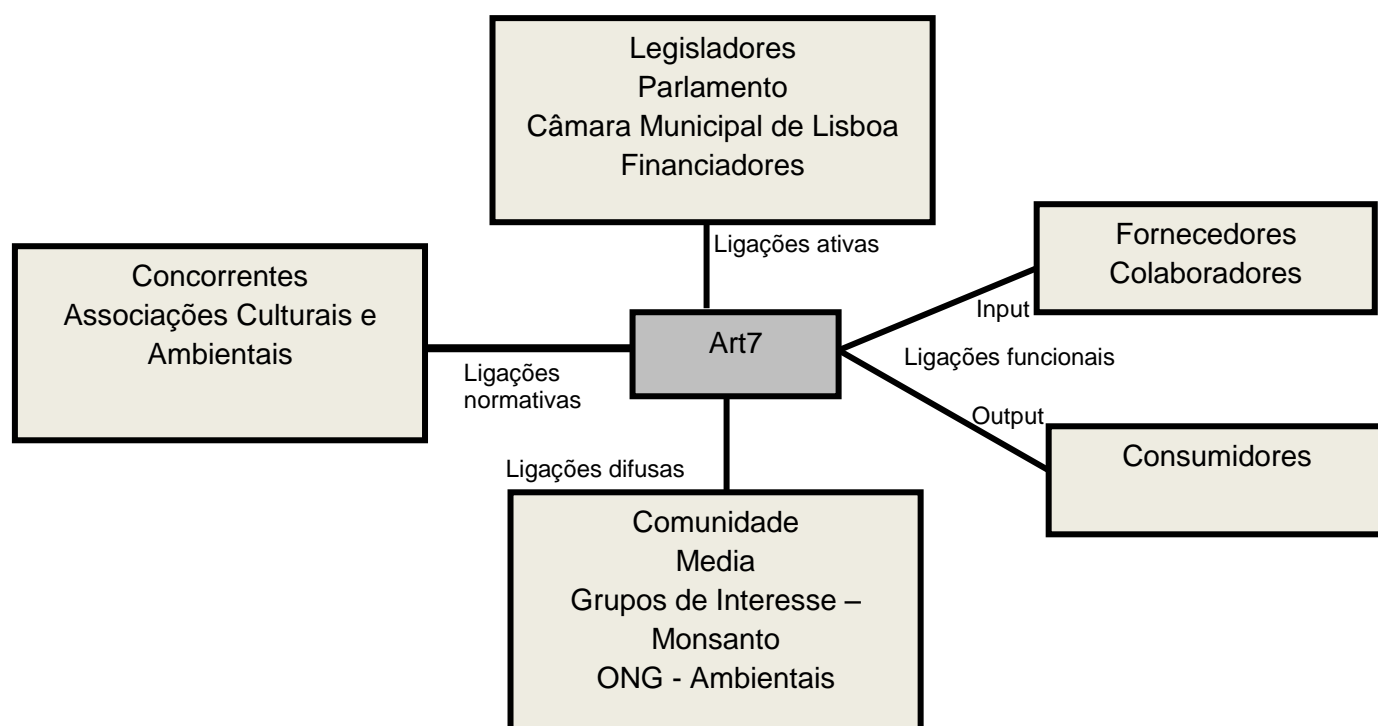


Figura 3 – Modelo de Ligações de Rawlins (2006) adaptado à Art7Produções vertente Kids

Através da aplicação do Modelo de Ligações de Rawlins (2006) à Art7Produções vertente Kids, podemos entender quais os stakeholders que possuem ligações de diferentes tipos com a produtora.

As ligações ativas englobam os órgãos decisores e reguladores, que possuem controlo e autoridade sobre a organização, as suas decisões e ações, permitindo a existência da organização. Neste conjunto de stakeholders estão englobados os Legisladores, o Parlamento, a Câmara Municipal de Lisboa e os Financiadores.

Por seu lado, as ligações funcionais são as que são vitais ao funcionamento da organização.

Dividem-se, por isso, em ligações funcionais internas (input), onde se destacam os colaboradores e fornecedores e as ligações funcionais externas (output), destacando-se os consumidores (Pais e Famílias, Agrupamentos de Escolas e Colégios Particulares da Área Metropolitana de Lisboa e Câmaras Municipais da Área Metropolitana de Lisboa).

As ligações normativas são as ligações entre a organização e grupos ou associações que têm interesses em comum, partilham dos mesmos valores ou tentam resolver os mesmos problemas, destacando-se os Concorrentes (outras produtoras culturais com o mesmo tipo de oferta) e as Associações Culturais e Ambientais.

Por fim, as ligações difusas são as ligações que são difíceis de identificar ou controlar, sendo os stakeholders que não têm uma relação marcada por uma interação frequente com a organização, mas que podem envolver-se em determinadas ações da organização, influenciando-as e sendo influenciados, onde encontramos a Comunidade envolvente de Monsanto, os Media, os Grupos de Interesse em Monsanto e as ONG Ambientais.

Na segunda etapa do Modelo de Rawlins para o mapeamento de públicos, os stakeholders são priorizados de acordo com os seus atributos.

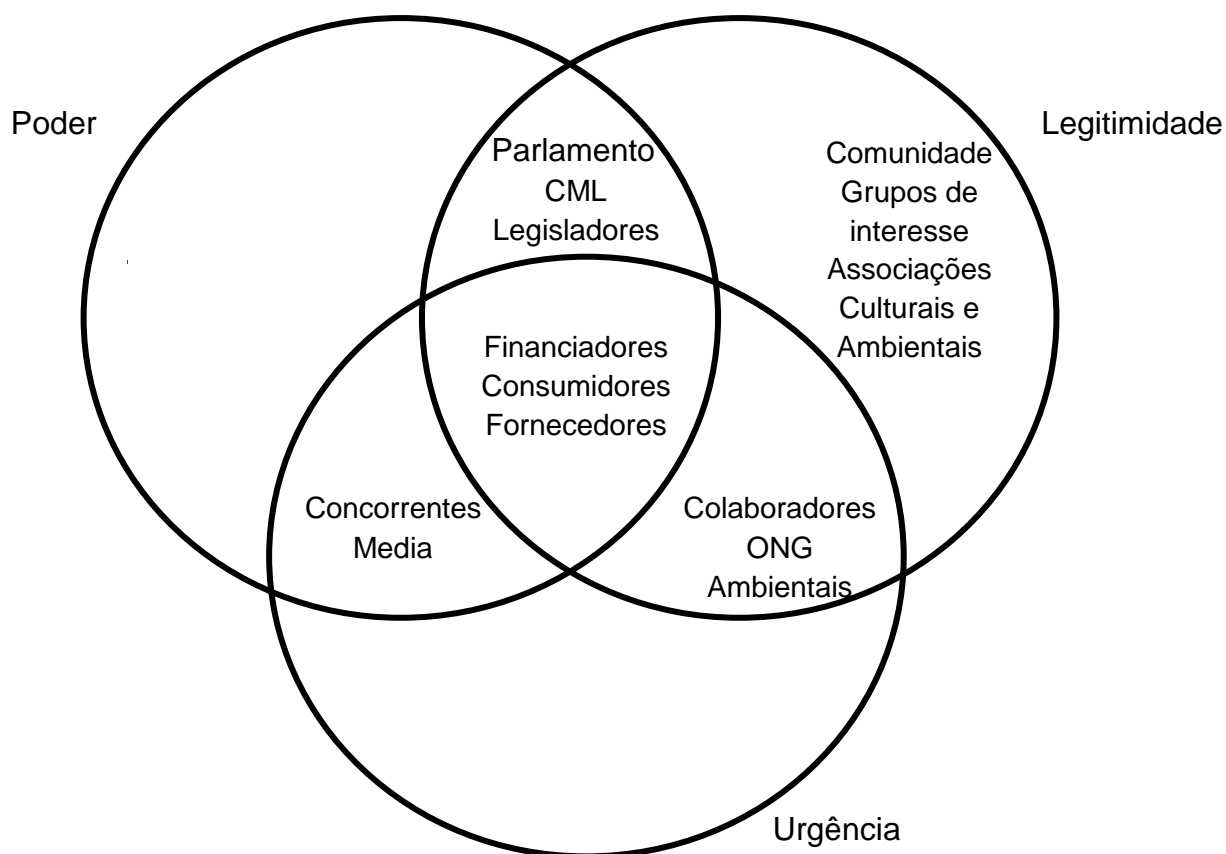


Figura 4 – Tipologia de Stakeholders, adaptação à Art7Produções vertente Kids

Com o intuito de priorizar os stakeholders, Mitchell, Agle e Wood (1997) utilizaram uma combinação de três atributos, o poder, a legitimidade e a urgência.

De entre os stakeholders latentes, os que são pouco influentes na organização porque só possuem um dos três atributos, existem três tipos: os stakeholders dormentes, os stakeholders discricionários e os stakeholders exigentes.

Os dormentes são os que apenas possuem poder, mas não têm nenhuma urgência nem legitimidade, por isso o seu poder permanece sem ser usado, pelo que não existe atualmente nenhum stakeholder deste grupo identificado para a Art7Produções vertente Kids.

Por seu lado, os discricionários têm legitimidade, mas não possuem nem poder de influência, nem urgência nas interações, por isso dependem do *goodwill* da

empresa, sendo a Comunidade envolvente de Monsanto, os Grupos de Interesse em Monsanto e as Associações Culturais e Ambientais.

Por fim, os exigentes que possuem urgência, mas não têm nem poder nem legitimidade, por isso não são perigosos, sendo que, não existem stakeholders com estas características para a Art7Produções vertente Kids.

Por outro lado, os stakeholders expectantes, os que possuem dois dos atributos, organizando-se em stakeholders dominantes, stakeholders dependentes e stakeholders perigosos.

Os dominantes são os que possuem poder e legitimidade, podendo agir de acordo com os seus interesses e possuem grande atenção por parte da gestão da organização, para a Art7Produções vertente Kids destacamos a Câmara Municipal de Lisboa, o Parlamento e os Legisladores.

Não obstante, existem os dependentes, que são os que possuem legitimidade e urgência, ou seja, dependem da organização para resolver os seus problemas, no caso, os Colaboradores e as ONG Ambientais.

Por último, os perigosos são os stakeholders que possuem poder e urgência, e são capazes de utilizar os canais formais para provocar mudanças, podendo tornar-se violentos para atingir os seus objetivos e interesses, sendo os concorrentes e os Media.

Por fim, os stakeholders definitivos são os que possuem os três atributos, poder, legitimidade e urgência, e são os que têm de ser tratados com prioridade, devendo ser colocados sempre em primeiro da hierarquia, sendo eles: os Financiadores, os Consumidores e os Fornecedores (ver anexo 5).

Na terceira etapa, o Modelo de Rawlins (2006) visa a priorização dos stakeholders de acordo com a situação. Assim, dependendo das situações, existem quatro tipos de públicos.

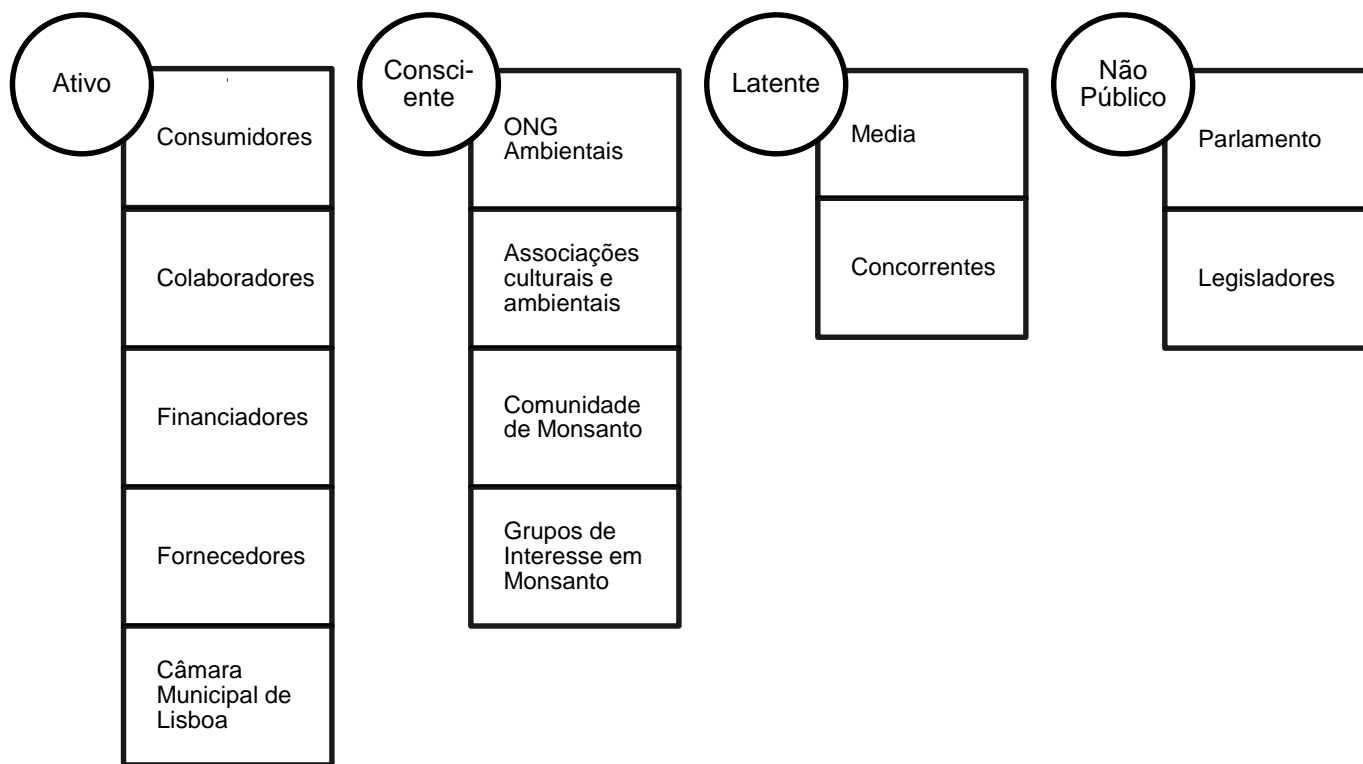


Figura 5 - Tipos de Público segundo a Teoria Situacional de Grunig (Rawlins, 2006), adaptação à Art7Produções vertente Kids.

Segundo a Teoria Situacional de Grunig (Rawlins, 2006), quando confrontados com uma questão ou problema, os stakeholders comportam-se de acordo com as características acima apresentadas, podendo ser, por esse motivo, divididos em quatro grupos, público ativo, consciente, latente ou não público, de acordo com as ações que executam face ao problema ou questão.

Sendo que, para a Art7Produções vertente Kids, dependendo sempre da situação particular e das suas características, é possível prever uma tendência comportamental que coloca como públicos ativos, os colaboradores, os financiadores, os fornecedores, os consumidores e a Câmara Municipal de Lisboa.

Por outro lado, os públicos que expectavelmente assumem comportamentos e possuem características que os permitem agrupar como públicos conscientes são as ONG Ambientais, as Associações Culturais e Ambientais, a Comunidade envolvente de Monsanto e os Grupos de Interesse em Monsanto.

Como públicos latentes, e atendendo ao comportamento e características, temos os Media e os Concorrentes. Por fim, os públicos que expectavelmente serão Não Públicos, serão o Parlamento e os Legisladores.

É como base nesta passividade ou atividade dos stakeholders que depois se definem os públicos, sendo fundamentais ao estabelecimento das estratégias de comunicação e interação entre a organização e os seus stakeholders (públicos).

Por fim, para a quarta etapa de priorização, Rawlins (2006) realça a priorização ao nível das estratégias de comunicação.

Assim, Rawlins (2006) propõe o desenvolvimento e adoção de estratégias com base em quatro grupos de stakeholders: os defensores, os dormentes, os adversários e os apáticos.

Os defensores devem ser envolvidos nas ações da organização, pois podem dar apoio público às questões da organização, sendo eles, a Câmara Municipal de Lisboa, as Associações Culturais e Ambientais, os Colaboradores e as ONG Ambientais.

Os dormentes, que têm uma falta de conhecimento das questões e até da organização, devem ser envolvidos por meio de mensagens que conduzam à compreensão das questões, para a Art7Produções vertente Kids são os legisladores.

Na relação com os stakeholders adversários, devem utilizar-se estratégias de resolução de conflitos para envolvê-los com a organização numa postura positiva e favorável, sendo eles os concorrentes da Art7Produções vertente Kids.

Por último, os stakeholders apáticos não têm consciência da existência de um problema, pelo que é necessário aumentar o grau de conhecimento, solicitando

o seu envolvimento, depois de dotá-los de um conhecimento das questões, destacando o Parlamento.

Para Wilson (cit. por Rawlins, 2006), existem três tipos de públicos que estão envolvidos na adoção das estratégias de comunicação, sendo estes, os públicos prioritários, os públicos intervenientes e os públicos influentes.

Os públicos prioritários são os que passaram de stakeholders a públicos ativos e, como tal, tornaram-se prioritários, pois influenciam o sucesso da organização e outros públicos, sendo para a Art7Produções vertente Kids, os Financiadores, os Consumidores, os Fornecedores e os Colaboradores.

Por seu lado, os públicos intervenientes passam a informação, nomeadamente para os públicos prioritários, sendo estes, os Media.

Por fim, os públicos influentes, apesar de não estarem ligados à organização, podem moldar as mensagens que passam aos públicos prioritários, assim, este tipo de público é, igualmente, relevante na estratégia de comunicação, para a Art7Produções vertente Kids, estes são a Comunidade envolvente de Monsanto e os Grupos de Interesse em Monsanto.

4.4. Plano de Relações Públicas

Desde a formação da vertente kids da Art7Produções até ao presente, a gestão da comunicação é realizada informalmente um pouco por todos os colaboradores. Como tal, pretende-se dinamizar um conjunto de iniciativas que crie bases para uma comunicação mais profissional, promovendo a Art7Produções vertente kids na sua área de atuação.

Tendo por base a pesquisa realizada a nível concetual e teórico, bem como, as reflexões e análise da situação da produtora, identificamos como questão de partida: “Em que medida podem as Relações Públicas contribuir para identificar e manter a relação dos públicos com as entidades responsáveis por produzir a cultura em Portugal?”, foi definida como problemática a não existência de uma estratégia de comunicação, baseada na identificação e priorização de stakeholders, sendo que como oportunidade foi encontrada a necessidade de identificar e priorizar stakeholders, propondo uma estratégia de comunicação que vise dar visibilidade à produtora Art7Produções vertente Kids, aumentar a sua reputação e aproximá-la dos seus stakeholders.

O presente projeto pretende criar metas, objetivos e eixos estratégicos adequados para estabelecer e manter relações com os stakeholders identificados. Sendo importante lembrar que toda a estratégia de comunicação é uma proposta, sendo que poderá ser alterada ou não, aplicada na íntegra ou parcialmente pela produtora.

4.4.1 Meta, Objetivos e Eixos Estratégicos

A estratégia de comunicação para a Art7Produções vertente Kids tem como meta promover a Art7Produções vertente Kids no mercado nacional das produtoras culturais.

Os objetivos são: consolidar a produtora no mercado cultural nacional e aumentar a reputação da produtora junto dos seus stakeholders.

No seguimento da definição dos objetivos foram definidos os seguintes eixos estratégicos:

Eixos Estratégicos	Objetivos
<u>Visibilidade</u> Fomentar a visibilidade da Art7Produções vertente Kids no mercado cultural português.	<ul style="list-style-type: none">✓ Consolidar a imagem institucional da produtora.✓ Dar a conhecer a produtora a parceiros e financiadores.✓ Aumentar a presença nos Órgãos de Comunicação Social.
<u>Reputação</u> Melhorara reputação da Art7Produções vertente Kids	<ul style="list-style-type: none">✓ Aumentar as parcerias com ONG Ambientais e Associações Culturais e Ambientais.
<u>Aproximação</u> Criar e dinamizar a relação da Art7Produções vertente Kids com os stakeholders	<ul style="list-style-type: none">✓ Dar a conhecer a produtora a stakeholders (destacando, neste tópico, os consumidores).✓ Gerir eficazmente a presença da produtora na internet/redes sociais

Tabela 3: Eixos Estratégicos e Objetivos

4.4.2 Planificação da Estratégia de Relações Públicas

4.4.2.1 Visibilidade – Fomentar a visibilidade da Art7Produções vertente Kids no mercado cultural português

Objetivos	Ações
Consolidar a imagem institucional da produtora.	✓ Criação estética
Dar a conhecer a produtora a possíveis parceiros e financiadores.	✓ Angariação de parcerias e financiamento
Aumentar a presença na imprensa geral e especializada.	✓ Campanha de órgãos de comunicação social

Tabela 4: Ações para Visibilidade

Criação Estética	
Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consumidores ✓ Financiadores ✓ Fornecedores ✓ ONG Ambientais ✓ Associações culturais e ambientais ✓ Público em geral (ver anexo 5)
Justificação	<p>É necessário criar uma estética única para a Art7Produções vertente Kids, para que possa ser utilizada em todos os suportes de comunicação e assim uniformizar a imagem da produtora.</p>
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratar os serviços de um designer gráfico para conceber a estética renovada da produtora e dos respetivos suportes de comunicação. ✓ O novo desenho gráfico deverá manter elementos característicos da Art7Produções vertente Kids, mas também de Monsanto. ✓ Adaptar a nova estética a todos os suportes de comunicação da produtora de forma a criar uma identidade gráfica coerente.
Timing	setembro/outubro 2015
Orçamento	Despesa mínima: 500€ / Despesa máxima: 1500€ (serviços de design gráfico)
Avaliação	<p>Avaliar com a aplicação de um inquérito por questionário online (disponível nas redes sociais e na página da Art7Produções), bem como, pelas interações entre os mesmos e produtora, nomeadamente nas redes sociais e internet. Presencialmente, avaliação será feita por inquérito por questionário aos consumidores e financiadores.</p>

Tabela 5: Criação Estética

Angariação de parcerias e financiamento	
Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parceiros ✓ Financiadores (ver anexo 5)
Justificação	Esta ação surge da necessidade de criar parcerias estratégicas e, sobretudo, gerar fontes de financiamento, que possam atribuir visibilidade e recursos à Art7Produções vertente Kids.
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar um levantamento das possíveis empresas parceiras e financiadores. ✓ Telefonar e solicitar o nome da pessoa de contato para envio de email de marcação de reunião para explicação da proposta de parceria ou financiamento. ✓ Remeter os emails de acordo com as preferências dos stakeholders. ✓ Criar fichas de parceria e dar seguimento. ✓ Após o envio dos emails no caso de não reposta, contactar por telefone para confirmar a receção do email e dar seguimento ao processo. ✓ Marcação e agendamento das reuniões
Timing	agosto/outubro 2015
Orçamento	Despesa mínima: 0€/ Despesa máxima: 100€ (deslocações)
Avaliação	A avaliação deve ter em conta o número de contatos realizados e o número de reuniões e protocolos de financiamento e parcerias realizados.

Tabela 6: Angariação de parcerias e financiamento

Campanha de Órgãos de Comunicação Social	
Stakeholders	✓ Órgãos de Comunicação Social (Media)
Justificação	Esta ação tem como objetivo ganhar visibilidade e notoriedade através das publicações, entrevistas e apresentações nos órgãos de comunicação social.
Descrição	<ul style="list-style-type: none">✓ Identificar os principais meios de comunicação social nacionais e elaborar uma base de dados.✓ Selecionar os meios de comunicação da imprensa especializada na área da cultura,✓ Elaborar um presskit (anexo 6) sobre a Art7Produções vertente Kids a enviar a cada meio de comunicação selecionado, segundo os seguintes parâmetros:<ul style="list-style-type: none">➤ Rádio<ul style="list-style-type: none">• Marcar entrevistas utilizando a notoriedade do diretor artístico, o ator Tiago Aldeia.• Enviar o presskit• Garantir telefonicamente que as rádios recebem o presskit.➤ Televisão<ul style="list-style-type: none">• Contactar programas de televisão para conseguir entrevistas e apresentações do projeto, se necessário, utilizar a notoriedade do diretor artístico, o ator Tiago Aldeia.➤ Online<ul style="list-style-type: none">• Contatar bloggers e gestores de páginas online dedicadas às temáticas da família, educação, atividades culturais, atividades ambientais e lazer.• Enviar o presskit• Garantir a receção do presskit

	<ul style="list-style-type: none">➤ Imprensa Escrita<ul style="list-style-type: none">• Enviar um comunicado de imprensa e o presskit da Art7Produções vertente Kids• Telefonar para os meios de comunicação de referência para garantir a receção do presskit e disponibilizar mais informações, se necessário.
Timing	outubro/novembro 2015
Orçamento	Despesa mínima: 100€/ Despesa máxima: 300€ (presskit)
Avaliação	Semanalmente, a responsável de promoção da Art7Produções vertente Kids, realiza recorte de imprensa a todos os suportes seleccionados. Cada artigo vai ser submetido a uma grelha de análise de conteúdo que vai permitir conhecer a abordagem realizada por cada suporte.

Tabela 7: Campanha de Órgãos de Comunicação Social

4.4.2.2 Reputação – Aumentar a reputação da Art7Produções vertente Kids

Objetivos	Ações
Aumentar as parcerias com ONG Ambientais e Associações Culturais e Ambientais.	✓ Criação de parcerias com ONG's e Associações

Tabela 8: Ações para Reputação

Criação de parcerias com ONG's e Associações	
Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ONG's Ambientais ✓ Associações culturais e ambientais (anexo 5)
Justificação	Esta ação surge da necessidade de criar parcerias estratégicas com associações e ONG's da área cultural e ambiental que contribuam para a reputação da Art7Produções vertente Kids.
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar as principais associações culturais e ambientais em território nacional ✓ Identificar as principais ONG's em território nacional ✓ Telefonar e solicitar o nome da pessoa de contacto para envio de email de marcação de reunião para explicação da proposta de parceria. ✓ Remeter os emails de acordo com as preferências dos stakeholders. ✓ Criar fichas de parceria e dar seguimento. ✓ Após o envio dos emails, no caso de não reposta, contatar por telefone para confirmar a receção do email e dar seguimento ao processo. ✓ Marcação e agendamento de reuniões.
Timing	setembro/outubro 2015
Orçamento	Despesa mínima: 0€/ Despesa máxima: 100€ (deslocações)
Avaliação	A avaliação deve ser periódica e ter em conta o número e o teor das parcerias criadas, confrontando o número de reuniões com o número de parcerias criadas.

Tabela 9: Criação de parcerias com ONG's e Associações

4.4.2.3 Aproximação – Criar e dinamizar a relação da Art7Produções vertente Kids com os stakeholders

Objetivos	Ações
Dar a conhecer a produtora a possíveis stakeholders (destacando, neste tópico, os consumidores).	<ul style="list-style-type: none">✓ Concurso de fotografia✓ Criação de vídeo✓ Evento de apresentação das peças para as escolas✓ Promoção das festas de aniversário
Gerir eficazmente a presença da produtora nas redes sociais	<ul style="list-style-type: none">✓ Gestão das redes sociais da produtora (facebook) e página web.

Tabela 10: Ações de Aproximação

Concurso de Fotografia	
Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunidade de Monsanto ✓ Consumidores
Justificação	Para criação de uma imagem institucional partilhada pelos membros das comunidades envolventes de Monsanto e dos consumidores que queiram aderir.
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lançamento do concurso com o mote: “Fotografa Monsanto, o Pulmão de Lisboa”, online (facebook e página da Art7Produções) e através de suportes físicos em parques infantis em Monsanto e Arredores. ✓ Lançamento das regras de participação no concurso que engloba uma caminhada em Monsanto. ✓ Receção de inscrições na caminhada ✓ Realização de uma caminhada fotográfica por Monsanto (guia cedido pela parceria com a CML) ✓ Receção das Fotografias (3 por participante) ✓ Seleção das melhores fotografias, através de votação online (através do facebook), para servirem de suporte a diversas ações de comunicação da produtora. ✓ Premiação dos vencedores do concurso nos termos do regulamento a decidir com a direção.
Timing	novembro 2015/ dezembro 2015
Orçamento	Despesa mínima: 50€/ Despesa máxima: 100€ (suportes físicos de comunicação)
Avaliação	A avaliação deve ser realizada no fim da ação e deve ter em conta o número de participantes na caminhada e no concurso.

Tabela 11: Concurso de Fotografia

Criação de Vídeo	
Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consumidores ✓ Comunidade de Monsanto (anexo 5)
Justificação	Esta ação visa satisfazer a necessidade de realização de um vídeo institucional e promocional da produtora, para utilização em campanhas de divulgação.
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lançamento do concurso, através do facebook e página Web, com o mote: “Faz o vídeo e nós fazemos o resto!”, online. ✓ Lançamento das regras de participação no concurso ✓ Receção de inscrições e propostas de vídeos ✓ Seleção das melhores propostas para serem sujeitas a votação ✓ Seleção do vídeo vencedor através de votação online (facebook) ✓ Premiação do vencedor do concurso nos termos do regulamento a decidir com a direção.
Timing	dezembro 2015/ janeiro 2016
Orçamento	Despesa mínima: 0€/ Despesa máxima: 100€ (prémio)
Avaliação	A avaliação é realizada no fim da ação e contempla o número de participantes no concurso e o número de votos online.

Tabela 12: Criação de Vídeo

Evento de apresentação das peças às escolas	
Stakeholders	✓ Consumidores (anexo 5)
Justificação	Esta ação surge da necessidade de promover as peças de teatro desenvolvidas pela Art7Produções vertente Kids junto das escolas (“O teatro está na Floresta”)
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar os Agrupamentos de Escolas e Colégios da Área Metropolitana de Lisboa, criando uma base de dados. ✓ Telefonar e solicitar o nome da pessoa de contato para envio de email de apresentação e marcação de reunião para apresentação do projeto e convite para o evento (em caso de necessidade). ✓ Remeter os emails de acordo com as preferências dos stakeholders. ✓ Após o envio dos emails, em caso de não resposta, contactar por telefone para confirmar a receção do email e dar seguimento ao processo. ✓ Realização do evento de apresentação de todas as ações da Art7Produções vertente Kids, aos profissionais das escolas e colégios,
Timing	novembro 2015 em diante (14 de novembro – evento de apresentação).
Orçamento	Despesa mínima: 100€/ Despesa máxima: 400€ (deslocações+gastos com o evento - catering)
Avaliação	A avaliação deve ser mensal e ter em conta o número de contatos realizados, o número de peças realizadas e a entrega de questionários de satisfação às escolas que participaram, podendo as escolas deslocar-se ao Espaço Monsanto, ou o teatro ir às escolas.

Tabela 13: Evento de apresentação das peças às escolas.

Promoção das festas de aniversário	
Stakeholders	✓ Consumidores (Escolas e Famílias)
Justificação	Esta ação surge da necessidade de promover as festas de aniversário desenvolvidas pela Art7Produções
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação dos principais meios de comunicação online com famílias e comunicação online especializada da área. ✓ Redação de suportes publicitários para os diversos meios selecionados, recorrendo aos serviços internos da Art7Produções vertente Soluções Criativas. ✓ Aplicação dos suportes nos meios da produtora (site e facebook) ✓ Envio de Press Kits para explicação e promoção desta área da Art7Produções vertente Kids, para meios de comunicação exteriores à Art7Produções vertente Kids (Blogs e Páginas Online). ✓ Entrega a todas as escolas que visualizarem as peças de flyers com descontos em festas de aniversário e informação relativa às mesmas, no fim da visualização das peças.
Timing	novembro 2015 em diante
Orçamento	Despesa mínima: 100€/ Despesa máxima: 250€ (eventuais deslocações)
Avaliação	A avaliação deve ser realizada através de um questionário de satisfação a entregar aos consumidores no fim de cada atividade e mensalmente tendo em conta a satisfação, o número de festas realizadas e o número de contatos recebidos.

Tabela 14: Promoção das festas de aniversário

Gestão Online de Redes Sociais da Produtora/ Internet (Facebook)	
Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos os stakeholders definidos ✓ Público em geral
Justificação	Esta ação dá resposta à necessidade de gerir eficazmente a comunicação online nas redes sociais e página web da Art7Produções.
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adaptação dos meios ao novo grafismo da produtora. ✓ Realização de alterações no site da produtora (anexo 7) e no facebook tendo em conta as lacunas identificadas na auditoria de comunicação. ✓ Realizar uma publicação por dia no Facebook; ✓ Estabelecer e delinear uma calendarização base de temáticas a abordar por áreas (Escolas, Famílias, Festas de Aniversário, Eventos, Notícias) ✓ Dedicar tempo diariamente para responder a comentários e interagir com os seguidores; ✓ Numa primeira fase, com o propósito de aumentar a base de seguidores na página de Facebook, todos os colaboradores que integram a Art7Produções devem partilhar com todos os seus contatos. ✓ Devem ser efetuados anúncios da página na própria rede social, para aumentar os seguidores. ✓ Criar eventos, de acordo com as ações da Art7Produções vertente Kids, no Facebook e promovê-los em parceria com os parceiros. ✓ Fazer uma gestão periódica da página de facebook e do site.
Timing	outubro 2015 em diante.
Orçamento	Despesa mínima: 1000€/ Despesa máxima: 2000€ (realização de alterações no site e anúncios da página nas redes sociais)
Avaliação	A avaliação deve ser quinzenal e ter em conta os aspetos relacionados com a comunicação online, como o número de visualizações, partilhas, gostos, interligações, entre outros indicadores.

Tabela 15: Gestão Online de Redes Sociais da Produtora e Internet

4.5. Calendarização

A estratégia de comunicação é para ser implementada ao longo de um ano, findo esse prazo deve ser avaliada na íntegra e alterada de acordo com as necessidades identificadas.

Ações	ago.15	set.15	out.15	nov.15	dez.15	jan.16	fev.16	mar.16	abri.16	mai.16	jun.16	jul.16	ago.16
Criação Estética													
Angariação de parcerias e financiamento													
Campanha OCS													
Criação de parcerias com ONG e Associações													
Concurso de Fotografia													
Criação de Vídeo													
Evento de apresentação das peças às escolas													
Promoção festas de aniversário													
Gestão online de redes sociais da produtora/internet													

Tabela 16: Calendarização

4.6. Orçamento

Tendo em conta a situação financeira da Art7Produções vertente Kids, as ações a realizar são ações que visam não gastar muitos recursos, assim sendo o presente orçamento é apenas uma linha indicativa, (a discriminação dos gastos aparece em cada ação), podendo ser alterado de acordo com os financiamentos conseguidos e as parcerias.

Ações	Despesa (mínima)	Despesa (máxima)
Criação Estética	500€	1500€
Angariação de parcerias e financiamento	0€	100€
Campanha OCS	100€	300€
Criação de parcerias com ONG e associações	0€	100€
Concurso de Fotografia	50€	100€
Criação de Vídeo	0€	100€
Evento de apresentação das peças às escolas	100€	400€
Promoção de festas de aniversário	100€	250€
Gestão online de Redes Sociais da Produtora/ Internet	1000€	2000€
Total	1850€	4850€

Tabela 17: Orçamento

A maioria das ações podem ser realizadas a custo zero, uma vez que apenas necessitam de contatos por telefone e por email, o que não acrescenta despesa à produtora, havendo uma margem para eventuais deslocações e problemas que possam surgir.

A Criação estética e a gestão online que necessitam da contratação de uma empresa de designer gráfico e de criação de páginas Web são as ações com custos mais elevados, sendo necessário negociar e fazer um levantamento de soluções e empresas que realizem estas ações.

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).

A citação de Rawlins explica a necessidade de priorizar stakeholders para, a partir daí, planear ações de comunicação efetivas e que levem os stakeholders identificados a agir em conformidade com as suas necessidades e os interesses da organização, numa estratégia benéfica a ambos.

As Relações Públicas são a função de gestão responsável pela planificação de ações de comunicação benéficas quer à organização, quer aos seus stakeholders; através da análise situacional é possível identificar problemas e oportunidades que podem ser ultrapassados através do planeamento de todo um conjunto de ações coerentes e efetivas.

A área da cultura é uma área na qual, cada vez mais, deve existir a preocupação de criar relações com os “públicos”, abandonando a ideia de apenas promover espetáculos e outras ações realizadas junto dos espetadores, e começar a fomentar as relações com todos os públicos fundamentais à dinâmica organizacional.

O presente projeto tem por objetivo apresentar uma estratégia de comunicação para a Art7Produções vertente Kids, bem como proporcionar um exemplo do que pode ser realizado na ligação entre as Relações Públicas e a Cultura.

“A cultura representa um capital essencial para refletir sobre as políticas de desenvolvimento, coesão e planeamento.” (GEPAC, 2014)

Como tal, sendo a cultura um capital, as empresas de âmbito cultural devem, cada vez mais, desenvolver práticas adequadas de comunicação, começando por incluir nas suas equipas profissionais de comunicação, para assim colmatar

a lacuna que tem sido a aposta apenas na venda e divulgação de espetáculos e eventos culturais.

Este trabalho de projeto pretende ser um contributo para uma aproximação entre a área das Relações Públicas e a da Cultura, que traga benefícios a ambas, através da adoção de metodologias e práticas de Relações Públicas e através da pesquisa e análise do setor cultural atual, nomeadamente, em Portugal, para que a aposta no desenvolvimento da cultura seja uma aposta real e efetiva e não uma mera intenção.

Desta forma, este projeto satisfaz os objetivos traçados para o mesmo, na medida em que é apresentada uma reflexão sobre as Relações Públicas e os modelos de Relações Públicas, uma reflexão sobre a cultura, a tríade cultural e o estado de arte das produtoras culturais, bem como uma reflexão sobre os públicos e stakeholders e o modelo de Rawlins, culminando na apresentação de um plano de comunicação para aplicação na produtora cultural Art7Produções vertente Kids

O presente projeto resulta da aplicação das Relações Públicas como prática estratégica à área da Cultura, nomeadamente, a uma produtora cultural portuguesa

O projeto evidencia que a comunicação nas organizações culturais assume diversas formas, dependendo das organizações que a põem em prática. Sendo que a prática das Relações Públicas é variável de acordo com a organização cultural que as desenvolve.

Ao nível da estratégia de comunicação proposta, foi um desafio interessante, refletir e propor ações para a produtora Art7Produções, uma produtora recente no panorama português, nomeadamente para a vertente Kids, uma área nova da produtora (iniciou em 2014), ainda com uma equipa fixa reduzida e um orçamento limitado.

É de destacar que as ações propostas visam aumentar a visibilidade e a reputação da Art7Produções vertente Kids e proporcionar a aproximação da produtora aos seus stakeholders, sendo necessário, primeiramente, criar uma identidade gráfica para a vertente Kids, concordante com o que existe para a Art7Produções. Em paralelo, são desenvolvidos esforços para angariar parcerias e financiamento, e, só depois, se pode implementar um conjunto de ações dirigidas aos consumidores, através da melhoria dos suportes online (página Web e facebook) e da promoção do Espaço Monsanto como espaço de recreio e sensibilização ambiental.

Acreditamos que a proposta potencia a vertente Kids, dinamizando a identidade e as relações com os stakeholders, pois partiu da reflexão em torno dos mesmos, segundo o modelo de Rawlins (2006), sendo esta identificação uma grande mais-valia para a proposta e para a Art7Produções vertente Kids.

Tendo em conta o trabalho desenvolvido e apresentado, esperamos que a Art7Produções vertente Kids, coloque em prática as ações propostas, fazendo as adaptações que sejam necessárias.

Referências bibliográficas

ALBUQUERQUE, L. A. (2011) Política Cultural: Conceitos e Tipologias, Cadernos PAR n.º 4, p. 91-97.

ALVES, A. (2014) Os Públicos e as Organizações Culturais: Uma proposta de Mapeamento de Públicos no âmbito da Gestão Estratégica das Relações Públicas. Tese de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa;

ART7PRODUÇÕES (2014) Projeto Verde-Código-Verde, Lisboa.

BOURDIEU, P. (1989) O Poder Simbólico, Lisboa, Difel.

CENTENO, M. J. (2012) As Organizações Culturais e o Espaço Público: A Experiência da Rede Nacional de Teatros e Cineteatros, Lisboa, Edições Colibri.

COSTA, A. F. da (1997) Políticas culturais. Conceitos e perspectivas, Observatório das Actividades Culturais, OBS nº 2, pp. 10-14.

CUTILP, CENTER e BROOM (1995) Effective Public Relations; Prentice Hall; New Jersey; (2009)

DILENSCHNEIDER, R. L. (2010) The AMA Handbook of Public Relations. United States of America: American Management Association;

DOZIER, D. M., GRUNIG, L. A. e GRUNIG, J. E. (2001) Public Relations as Communication Campaign. In Rice, R. E e Atkin, C. K. ed. Public communication campaigns, Thousand Oaks, CA: Sage (5ª ed.), p. 231-248.

DRUCKER, Peter (1993), A Sociedade Pós-Capitalista, reimpressão em 2003, Actual Editora

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.

ESMAN, M. (1972) The elements of Institution Building. In Eaton, J.W. ed. Institution Building and Development, Beverly Hills, Sage, pp. 19-40.

FRIEDMAN, A. e Miles, S. (2006) Stakeholders: Theory and Practice, Oxford University Press.

GRUNIG, J. E., Hunt, T. (1984) Managing Public Relations. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

HARLOW, R. (1976) Building a definition of public relations. Public Relations Review 2, pp. 199-214;

LOURENÇO, S., EIRÓ-GOMES, M. (2009) O papel e a responsabilidade das Relações Públicas na sustentabilidade de um mundo global. Paper submetido no 8º LUSOCOM – Comunicação, Espaço Global e Lusófono, pp. 1488 - 1499, disponível em <http://conferencias.ulusofona.pt>;

MATEUS, A (2010) O Sector Cultural e Criativo em Portugal, Relatório Final, Augusto Mateus e Associados, GEPAC, Lisboa

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.

PORTER, Michael E. (1996) "What is Strategy", Harvard Business Review, Nov/Dec 1996.

RAPOSO, A. (2010) Teoria dos jogos: um instrumento para a tomada de decisão em Relações Públicas. Tese de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa;

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]

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>

SALDIVAR, S. (2013) Relações Públicas e Comunicação na internacionalização da banda Combatango, Projeto de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social - Instituto Politécnico de Lisboa;

SANTOS, Boaventura Sousa, «A Crise e a Reconstituição do Estado em Portugal. 1974-1984», In Revista Crítica de Ciências Sociais, n.º 14, Novembro de 1984, pp. 7-29; Ferreira, Medeiros, «25 de Abril, uma Revolução?», In Mattoso, José (Cord), História de Portugal. Portugal em Transe, Lisboa, Círculo de Leitores, 1993.

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.

TENCH, Ralph & Yeomans, Liz (2006).Exploring Public Relation.Prentice Hall: Edinburgo.

TZU, S. (2012) A Arte da Guerra, Bertrand Editora, Julho de 2012

VARELA, R. (2014) História do Povo na Revolução Portuguesa - 1974-75, Bertrand Editora, Lisboa

VITORINO, N (2014) Criação de Instrumentos Financeiros para o Financiamento do Investimento na Cultura, Património e Indústrias Culturais e Criativas, Relatório Final, WeConsultants, Plano Cultura 2020, Lisboa

<http://www.priberam.pt/dlpo/produtora>, Dicionário Priberam de Língua Portuguesa, a 03 de Abril de 2015, 18h05

<http://www.gepac.gov.pt/cultura-2020.aspx?v=ef8cdefd-1b59-48cb-bbac-dc7b0fd22823>, GEPAC (2014), a 17 de Junho de 2015, 01h09

Anexos

1. Entrevista ao Diretor Artístico e Dono da Art7Produções vertente Kids

A entrevista foi realizada via email, a 31 de Maio de 2015

1. Quando surgiu a Art7Kids no mercado português?

A Art7 Kids foi criada em 2014 e é uma marca da Art7 Produções que foi criada em 2012.

2. Como foi o processo de criação da Art7Kids?

No início, a Art7 Produções começou apenas por apostar na realização de workshops de moda & acting que respondesse às necessidades do mercado na formação artística, ao nível da moda e interpretação. Procurava-se com estes workshops responder também à carência de jovens com formação base nestas áreas de mercado de trabalho, tal como responder às necessidades da empresa em eventuais produções e eventos, de forma a que fosse possível criar um portefólio de possíveis trabalhadores.

Mais tarde, em 2014 criei a marca Art7 Kids e o Projeto Verde-Código-Verde, com um protocolo com a Câmara Municipal Lisboa, que visava levar a cabo, em Monsanto, um projeto cultural, que permitisse em simultâneo criar uma consciência ambiental e uma sensibilização cultural e social do público crianças, pais, educadores/professores.

Nesse mesmo ano, a Art7 Produções expandiu a sua oferta na área dos meios para a televisão/ficção e anúncios com o serviço de “Viaturas de cena” para produções nacionais.

Desta forma a Art7 Produções pode ilustrar-se da seguinte forma:

- Art7 Viaturas de Cena;
- Art7 Soluções Criativas
- Art7 Kids

3. Qual a missão da Art7Kids?

Esta empresa assume-se como um agente cultural multidisciplinar. Dedicar-se à produção e promoção de espetáculos teatrais e outros eventos de cariz igualmente pedagógico e lúdico.

4. Em termos de comunicação, quais foram as ações iniciais desenvolvidas pela Art7Kids?

Desde a criação da Art7Kids, as ações de comunicação eram realizadas por mim, ou pelos membros da produção da empresa. Então decidimos apostar na comunicação online, com a presença no Facebook e tendo um espaço próprio no site da Art7 Produções.

Apostámos também na distribuição de flyers, mas sem grande retorno.

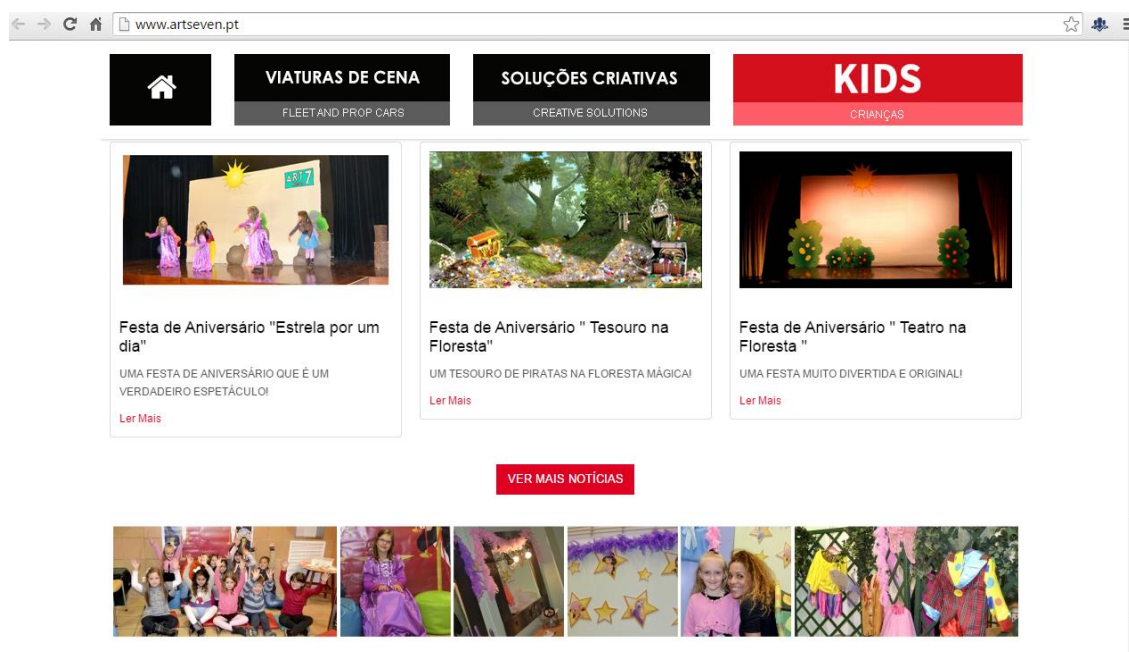
5. Atualmente, se tivesse de definir, qual é o objetivo de comunicação principal da Art7Kids?

O objetivo principal, neste momento, deverá ser a criação de instrumentos de gestão e comunicação e o desenvolvimento das relações com os públicos.

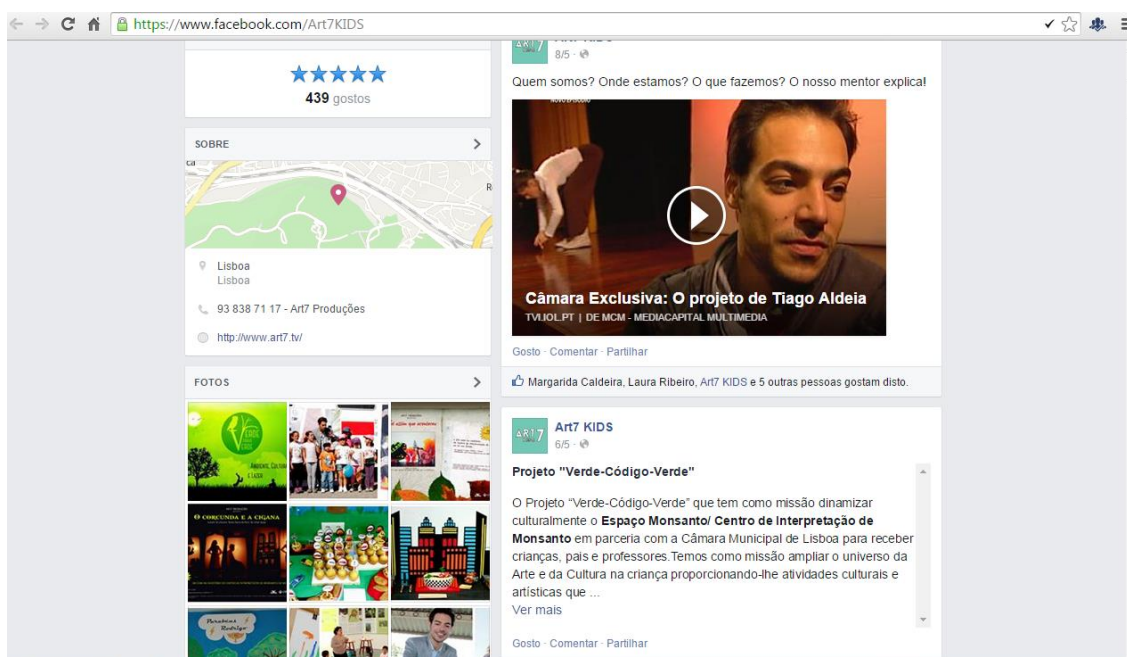
6. Em termos orçamentais e financeiros, qual o valor disponível e planeado para a adoção de novos projetos de comunicação para a Art7Kids?

Como é uma nova área da empresa, o orçamento disponível não é elevado, sendo complicado, neste momento gastar recursos com grandes campanhas de comunicação, sendo que devem ser analisados os casos em concreto e o orçamento disponível no momento, para não danificar as finanças de toda a empresa Art7 Produções.

2. Página Web da Art7Produções



3. Página de Facebook da Art7Produções vertente Kids



4. Flyer da Art7Produções vertente Kids



5. Listagens de stakeholders

As seguintes listagens refletem a especificação de vários grupos de stakeholders, de acordo com as características identificadas, na análise situacional, para cada um dos grupos, sendo indicações para a implementação da proposta de estratégia de comunicação.

Financiadores

(caraterísticas: empresas com ação em Portugal, com serviços e/ou produtos destinados ao público infanto-juvenil ou com aptidão para as questões ambientais e culturais, com capital para investir em causas culturais e ambientais, tendo em atenção a concorrência entre empresas)

- ✓ Grupo Sonae
- ✓ Grupo Auchan
- ✓ Danone
- ✓ Decathlon
- ✓ NOS
- ✓ Caixa Geral de Depósitos

Consumidores

(caraterísticas: definidos por linha de ação da Art7Produções vertente Kids)

- “O Teatro está na Floresta”
 - ✓ Escolas Públicas e Privadas da área metropolitana de Lisboa do Ensino Pré-Escolar e do Primeiro e Segundo Ciclo (idades compreendidas entre os 3 e os 12 anos, aproximadamente)
 - ✓ Câmaras Municipais da área metropolitana de Lisboa
- “Festas de Aniversário”
 - ✓ Famílias da área metropolitana de Lisboa, com crianças dos 2 aos 15 anos de idade.
 - ✓ Crianças dos 2 aos 15 anos de idade.

Parceiros

(caraterísticas: empresas com ação em Portugal, com serviços e/ou produtos destinados ao público infanto-juvenil, tendo em conta a concorrência entre empresas e/ou Autarquias com a jurisdição geográfica de Monsanto)

- ✓ Casa do Carnaval
- ✓ Marvel
- ✓ Toys 'R' us
- ✓ Cadin
- ✓ Educare
- ✓ Câmara Municipal de Lisboa
- ✓ Junta de Freguesia de Benfica

Associações Ambientais e Culturais

(caraterísticas: associações orientadas para as questões culturais e/ou ambientais a operar em Portugal, com preferência pelas que operam na área na área metropolitana de Lisboa)

➤ Ambientais

- ✓ Quercus
- ✓ Confederação Portuguesa de Associações de Defesa do Ambiente
- ✓ Associação Portuguesa de Guardas e Vigilantes da Natureza
- ✓ Associação Portuguesa de Educação Ambiental
- ✓ Corpo Nacional de Escutas
- ✓ Econatura – Associação para a Defesa do Ambiente
- ✓ MMPI – Movimento pró-informação para a cidadania e o ambiente
- ✓ Observatório do Ambiente
- ✓ Clube de Montanhismo de Mosanto

➤ Culturais

- ✓ Fundação Mário Soares
- ✓ Associação de Inter-ajuda de jovens – Eco-estilistas
- ✓ Movimento Acorda Lisboa – Associação Cultural
- ✓ Associação de Trabalhadores para a Cultura e o Desenvolvimento
- ✓ Associação Troca de Saberes – Arte e Cultura

6. Protótipo e Indicações para o Press kit

O press kit deve possuir:

- ✓ **Fotografias das ações desenvolvidas pela Art7Produções vertente kids.**



Festas de Aniversário



Peça “E foi assim que aconteceu”

✓ Cartazes das Peças





✓ **Indicação dos contatos da Art7Produções vertente kids, redes sociais e Web page.**

- Telefone: 219 622 269 /938 387 117
- Email: [info@artseven.pt/](mailto:info@artseven.pt) kids@artseven.pt
- Facebook Art7Produções: www.facebook.com/art7.tv/
- Facebook Art7Produções vertente Kids: <https://www.facebook.com/Art7KIDS>
- Web page: <http://www.artseven.pt/>

✓ **Breve descrição da Art7Produções vertente kids.**

“No início, a Art7 Produções começou apenas por apostar na realização de workshops de moda & acting que respondesse às necessidades do mercado na formação artística, ao nível da moda e interpretação. Procurava-se com estes workshops responder também à carência de jovens com formação base nestas áreas de mercado de trabalho, tal como responder às necessidades da empresa em eventuais produções e eventos, de forma a que fosse possível criar um portefólio de possíveis trabalhadores.

Mais tarde, em 2014 criei a Art7Produções vertente Kids e o Projeto Verde-Código-Verde, com um protocolo com a Câmara Municipal Lisboa, que visava levar a cabo, em Monsanto, um projeto cultural, que permitisse em simultâneo criar uma consciência ambiental e uma

sensibilização cultural e social do público crianças, pais, educadores/professores.

Nesse mesmo ano, a Art7 Produções expandiu a sua oferta na área dos meios para a televisão/ficção e anúncios com o serviço de “Viaturas de cena” para produções nacionais.

Desta forma a Art7 Produções pode ilustrar-se da seguinte forma:

- Art7 Viaturas de Cena;*
- Art7 Soluções Criativas*
- Art7 vertente Kids”*

(retirado da Entrevista ao Diretor Tiago Aldeia)

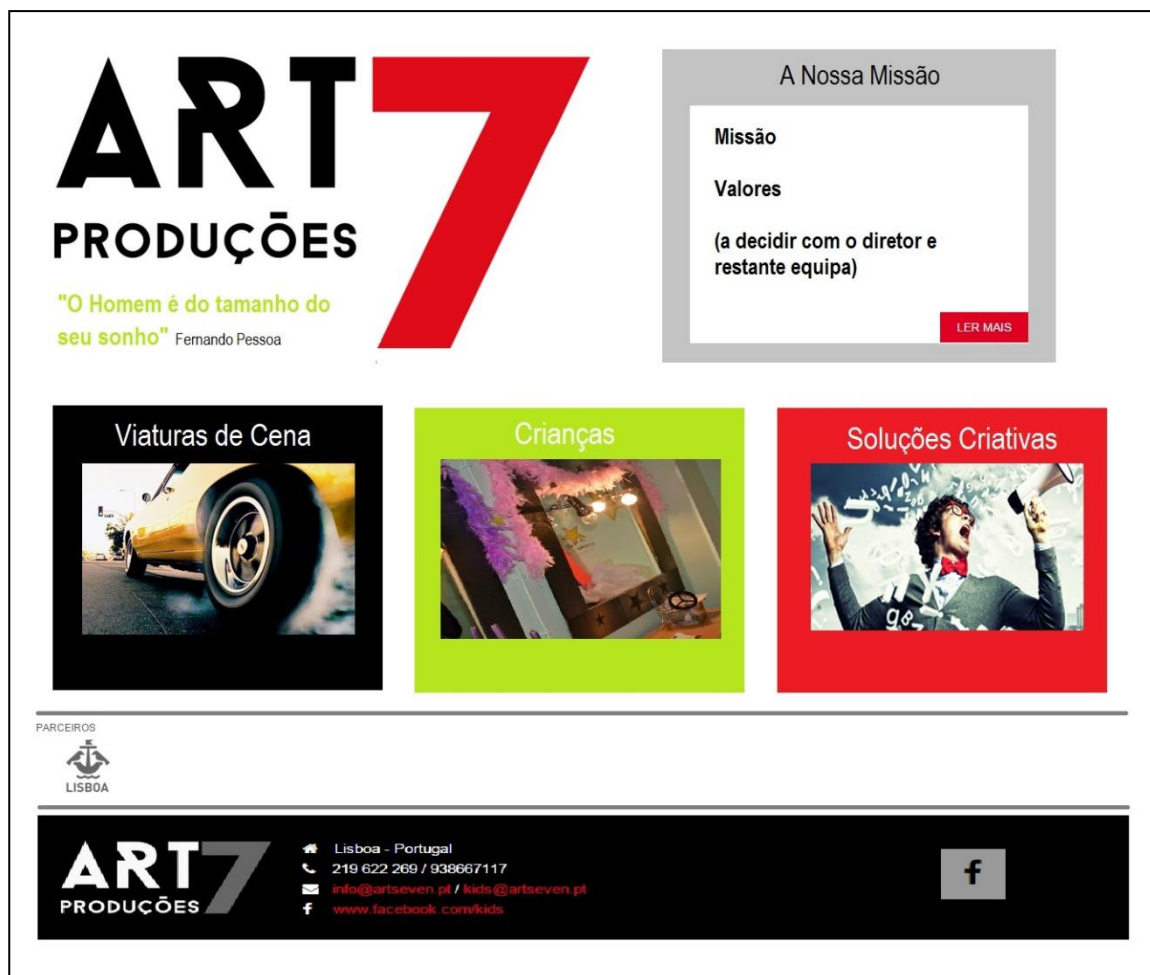
✓ **A Art7Produções vertente kids em Monsanto (Projeto Verde-Código-Verde)**

*“O Projeto “Verde-Código-Verde” que tem como missão dinamizar culturalmente o **Espaço Monsanto/ Centro de Interpretação de Monsanto** em parceria com a Câmara Municipal de Lisboa para receber crianças, pais e professores. Temos como missão ampliar o universo da Arte e da Cultura na criança proporcionando-lhe atividades culturais e artísticas que a torna mais sensível ao seu meio ambiente e aos outros na construção da sua identidade. Através dos programas, O Teatro na Floresta, Festas de aniversário na Floresta, Tempos livres na Floresta e Workshops na Floresta propomos-nos a intervir, contribuir e inspirar os 3 pilares fundamentais da construção de uma criança - **PAIS, CRIANÇAS E PROFESSORES.**” (Retirado da Página de Facebook da Art7Produções vertente Kids, a 26 de julho de 2015)*

Nota: após a criação estética, o concurso de fotografia e a criação de vídeo, deve ser melhorado, acrescentando esses produtos. As descrições ser melhoradas após reunião com o diretor e a restante equipa.

7. Protótipo para Home Page do site da Art7Produções

Tendo em conta as lacunas identificadas na auditoria de comunicação, realizámos um protótipo para a página da Art7Produções.



Cada separador, deve abrir um separador autónomo para cada uma das três vertentes da Art7Produções, devendo cada separador respeitar a cor de cada área, apresentar uma descrição da área e dos serviços e produtos, com contatos e galeria de imagens.

