



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

***Direcção-Geral das Artes:  
Uma marca cultural que comunica digitalmente***

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação

Por

Ana Rita Galhardo Duarte Ferreira do Rosário

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2011



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

***Direcção-Geral das Artes:  
Uma marca cultural que comunica digitalmente***

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação

Por

Ana Rita Galhardo Duarte Ferreira do Rosário

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação da Prof<sup>a</sup> Doutora Carla Ganito

Setembro de 2011

## **Resumo**

O presente relatório pretende dar um contributo para a compreensão da importância da correcta gestão da comunicação por parte das organizações culturais em Portugal, mais especificamente das instituições públicas, de modo a incentivar a procura de práticas culturais pelos portugueses e de garantir a democratização cultural no país.

O estudo tem como ponto de partida o estágio realizado na Direcção-Geral das Artes, onde foram analisados os instrumentos de comunicação utilizados pela instituição, tendo como base alicerces teóricos articulados entre o tema da cultura e da comunicação.

Concluimos que é crescente a centralidade que a cultura assume na sociedade portuguesa, facto que decorre da diversidade de actividades e expressões artísticas oferecidas, dos diferentes modos de acesso e recepção dos bens culturais, da maior predisposição para a ocupação dos tempos livres e de lazer com actividades culturais por parte dos portugueses e da consciencialização das instituições públicas e privadas de que a gestão cultural reverte em vários benefícios sociais.

No que concerne às práticas culturais dos portugueses estas apresentam valores muito baixos quando comparados com outros países da União Europeia.

Estas circunstâncias exigem uma adequada reorganização das políticas culturais, que não podem limitar-se a garantir a diversidade de oferta, com vista à democratização cultural, sem equacionar a sua correcta divulgação para o conhecimento de todos os cidadãos.

**Palavras-chave:** cultura, democratização cultural, comunicação, comunicação digital e Direcção-Geral das Artes.

## **Abstract**

This research aims to contribute to the understanding of the importance of a proper management of the communication by the cultural organizations in Portugal, more specifically of public institutions, in order to encourage cultural practices by the Portuguese and to ensure cultural democratization in the country.

The study has its starting point on the internship held in *Direcção-Geral das Artes*, where were analyzed the communication tools used by the institution, based on theoretical foundations articulated on the themes of culture and communication.

We concluded that culture is taking and increasing centrality in Portuguese society, a fact that results from the diversity of artistic expressions and activities offered, the different modes of access and reception of cultural activities, the increase interest in leisure and cultural activities and the awareness by the public and private institutions that the cultural management results in various social benefits.

As regards to the cultural practices of the Portuguese people they present very low values when compared with other European Union countries.

These circumstances require an adequate reorganization of cultural policies, which cannot be limited to the provision of a diversified offer. To obtain cultural democratization we have to equate a proper dissemination of knowledge for all citizens.

**Keywords:** culture, cultural democratization, communication, digital communication and *Direcção-Geral das Artes*.

*O futuro bate à nossa porta e todas as ideias  
- excepto as que envolvem preconceitos  
- terão a oportunidade de aparecer.  
O que for importante ficará; o que for inútil desaparecerá.  
Mas que cada um julgue apenas as suas próprias conquistas:  
não somos juízes dos sonhos do nosso próximo.  
Para ter fé no nosso caminho,  
não é preciso provar que o caminho do outro está errado.  
Quem age assim, não confia nos seus próprios passos.*

Paulo Coelho, Maktub.

*À minha mãe.*

## **Agradecimentos**

Curto parece ser o espaço para agradecer aos que me ajudaram na elaboração deste relatório e difícil a tarefa de colocar em palavras os seus contributos suficientemente reconhecidos.

Em primeiro lugar, o meu agradecimento especial à Prof<sup>ª</sup> Doutora Carla Ganito, que enquanto orientadora do meu trabalho seguiu este percurso de perto com conselhos e constantes orientações de natureza científica e cultural. Não posso deixar de evocar a total disponibilidade, confiança e apoio dedicados que me orientaram e motivaram ao longo de todo o trabalho.

Em segundo lugar gostaria de agradecer à minha mãe, pela incondicional disponibilidade em ouvir as minhas ideias, partilhar as minhas preocupações e debater sucessivamente o tema cultural. Todo o carinho, paciência e amizade dedicados foram decisivos para o bom desenvolvimento do meu relatório.

Não posso também deixar de agradecer ao João por ter compreendido a minha ausência em alguns momentos e por me ter incentivado diariamente com palavras de confiança, coragem e certeza da conclusão do meu mestrado.

Gostaria ainda de agradecer aos meus familiares e amigos por todo o apoio e pelos momentos em que conseguiram distrair-me das preocupações que resultavam da elaboração deste relatório.

A todos os que contribuíram para a realização deste relatório, o meu muito obrigada.

## **Índice**

Resumo	3
Abstract	4
<b>Introdução</b>	<b>9</b>
1- Proposição, actualidade e importância do tema	9
2- Estrutura do texto	10
<b>Parte I</b>	
<b>- Enquadramento teórico</b>	<b>12</b>
<b>1. Cultura</b>	<b>12</b>
1.1 O conceito de cultura e a sua evolução	12
1.2 Cenários culturais em Portugal	17
1.3 O lugar da cultura na sociedade portuguesa	21
1.4 Práticas culturais dos portugueses	27
<b>2. Internet</b>	<b>34</b>
2.1 O <i>media</i> do presente	34
2.2 Marketing: novos desafios on-line	39
2.3 As marcas, o <i>e-branding</i> e as redes sociais	44
2.4 O Marketing nas instituições culturais	51
2.5 A utilização da Internet em Portugal: maior fosso cultural?	56

<b>Parte II</b>	
<b>- Estudo de caso</b>	<b>63</b>
<b>3. Direcção-Geral das Artes</b>	<b>63</b>
3.1 Contextualização histórica da organização	63
3.2 O estágio na Direcção-Geral das Artes	67
3.3 Avaliação da marca	72
3.3.1 O estado da arte e dos bens culturais	72
3.3.2 Instrumentos de comunicação da organização	77
3.3.3 Desafios e fragilidades da comunicação da Direcção-Geral das Artes	90
3.3.4 Boas práticas de comunicação cultural	95
Conclusão	101
Bibliografia	105
Anexos	118
1. Proposta de criação da página da Direcção-Geral das Artes no <i>Facebook</i>	118
2. <i>Newsletter</i> Agenda Online	120
3. Formulário	121
4. Site institucional da Direcção-Geral das Artes	122
5. <i>Newsletter</i> quinzenal	123

## **Introdução**

Apesar do crescente interesse pelos estudos de cultura em Portugal e do esforço e trabalho despendidos por parte de entidades como o Observatório das Actividades Culturais (OAC), um longo caminho parece ainda faltar percorrer no que diz respeito à avaliação das políticas culturais públicas. São diversas as temáticas neste âmbito que continuam por aprofundar embora sejam muitas vezes tema de debate controverso e polémico.

Uma das questões predominantes e que tem demonstrado centralidade na maior parte dos estudos sobre o tema é a questão da democratização cultural. Mesmo constando ao longo dos anos das preocupações principais nas agendas políticas públicas, a democratização cultural pode considerar-se inócua e as desigualdades sociais no acesso à cultura mantêm-se.

Para além disso, a diminuta informação quantitativa que permita averiguar se a concretização dos objectivos propostos pelas políticas culturais foram atingidos, ou seja, a correcta avaliação do investimento feito quanto ao alcance da oferta cultural, torna mais difícil uma análise bem fundamentada.

Inúmeras são as interrogações apresentadas nos estudos sobre este tema, estando ainda por estabelecer quais as garantias de uma democratização de acesso às actividades artísticas e quais as relações entre os públicos e as práticas resultantes das políticas culturais.

### **1- Proposição, actualidade e importância do tema**

Conscientes de que nos últimos anos o sector cultural sofreu alterações fundamentais a nível da sua criação, gestão e divulgação; cientes de que a cultura assume um papel importantíssimo como factor de transformação social dos territórios e das populações, de desenvolvimento económico e é geradora de coesão social, e sabendo que existem ainda lacunas quanto à correcta aplicação da democratização cultural em Portugal, propusemo-nos desenvolver esta investigação.

Tendo como ponto de partida o estágio curricular realizado no Gabinete de Comunicação e Relações Públicas da Direcção-Geral das Artes e a análise dos instrumentos de comunicação on-line utilizados pela instituição para a divulgação de

vários projectos culturais, este estudo tem como objectivo demonstrar a importância de uma correcta gestão dos instrumentos de comunicação por parte das instituições culturais, de modo a garantir o alargamento social igualitário no acesso à cultura, incentivar o aumento do número de praticantes culturais regulares e aproximar as artes do quotidiano dos portugueses.

Esta análise tem como base a enunciação teórica do estado da arte e dos bens culturais em Portugal e do desenvolvimento dos meios de comunicação, em particular da Internet, para a correcta divulgação das actividades artísticas em Portugal.

O tema central deste trabalho incide assim sobre as marcas culturais e a correcta gestão dos dispositivos de divulgação on-line e *offline*, para o alcance dos objectivos comunicacionais.

Através da realização de um estudo de caso à marca Direcção-Geral das Artes, onde foi avaliada a comunicação on-line da instituição, propomo-nos responder às seguintes questões:

- Qual a importância de uma correcta divulgação dos projectos culturais aos quais está associada a Direcção-Geral das Artes?
- Estará a oferta cultural diversificada ministrada pela instituição a garantir a democratização no seu acesso?
- Pode a incorrecta utilização de mecanismos de comunicação incitar as disparidades no acesso à cultura?
- Quais as estratégias comunicacionais que devem ser seguidas de modo a fomentar a procura cultural em Portugal?

## **2- Estrutura do texto**

O presente estudo está dividido em duas partes e três capítulos. Numa primeira parte, composta por dois capítulos, encontram-se as temáticas da Cultura e da Internet.

O capítulo 1, percorre a evolução do termo cultura, desde a antiguidade clássica até à actualidade, apresentando as alterações à definição do conceito, justificadas através da articulação com linhas de pensamento de autores como Terry Eagleton, Stuart Hall, Edward Said, Arjun Appadurai, Theodor Adorno e Raymond Williams.

Em seguida são apresentados os cenários culturais em Portugal, compreendendo as alterações feitas na gestão cultural antes e depois do 25 de Abril.

Por fim, dá-se a conhecer o papel da cultura na sociedade, apontando-se a importância da cultura para o seu bom desenvolvimento e estudando-se as práticas culturais dos portugueses.

O capítulo 2 está focalizado no tema da Internet, apresentando as suas principais características e vantagens enquanto novo meio de comunicação e a sua capacidade para impulsionar novas estratégias de marketing, originando a necessidade de adaptação das marcas a novas estratégias organizacionais, nomeadamente através do uso das plataformas on-line, de modo permanecerem competitivas no mercado global dos bens e a responder às necessidades do público.

O capítulo termina com a apresentação das principais tendências à utilização da Internet em Portugal, comparando-se esta prática com as actividades culturais dos portugueses.

Na segunda parte desta investigação estão reunidos os nossos contributos em torno do estudo da marca Direcção-Geral das Artes.

O terceiro capítulo, que diz respeito ao estudo de caso, desenvolve-se a partir da contextualização histórica da organização, seguindo-se a memória descritiva do estágio realizado no Gabinete de Comunicação e Relações Públicas, até à avaliação dos instrumentos de comunicação on-line da Direcção-Geral das Artes e dos seus objectivos.

Por último, é feito o balanço final do estudo da organização, tendo em conta as perspectivas teóricas apresentadas na primeira parte deste trabalho, os planos de actividades e relatórios de contas da instituição, as estratégias comunicacionais de outras instituições culturais e o contacto pessoal com a mesma.

## **Parte I**

### **Enquadramento teórico**

#### **1. Cultura**

##### **1.1 O conceito de cultura e a sua evolução**

*A cultura é por definição um processo social construído sobre a intersecção entre o universal e o particular – é a luta contra a uniformidade.*

Boaventura de Sousa Santos, 2008.

Objecto dos mais variados estudos e interpretações, o conceito de cultura não encontrou até hoje unanimidade no que se refere à sua definição. Certo é que o termo é largamente reconhecido e remete invariavelmente para padrões aceites, normas praticadas, valores partilhados e comportamentos esperados.

As raízes etimológicas de cultura remetem-na para a natureza (Williams, 1988). Começou por ser sinónimo de uma actividade, um processo de cultivo da terra relacionado com o trabalho na agricultura e com a ocupação em tarefas de administração de produtos agrícolas e cuidado dos animais. De raiz latina, *colere*, cultura podia significar tudo, “desde cultivar e habitar até prestar culto e proteger” (Eagleton, 2003:12).

Ao longo dos séculos e até à actualidade, são muitos os significados que lhe vão sendo atribuídos. Reflectem a evolução da humanidade, partindo do âmbito de uma actividade humana para o enaltecimento do saber e da razão individual e posterior código de conduta das sociedades. Filologicamente o termo foi variadas vezes associado ao conceito de civilização, coexistindo e influenciando-se mutuamente.

Na Antiguidade a cultura era considerada a única forma de aperfeiçoar as qualidades do ser humano, distinguindo-o intelectualmente e permitindo a autonomização do seu pensamento. Na Idade Média, porém, o termo volta a estar intimamente ligado ao cultivo e controlo da natureza. Mais tarde, o optimismo antropocêntrico vivido no Renascimento colocava o Homem no centro de todas as acções, agente de todas as mudanças sociais e com poder ilimitado. A cultura, a criação artística e intelectual, adquiria assim valor de aperfeiçoamento e enaltecimento, função

humanista que cultivando o espírito e a mente do Homem o educaria, tornando-o um ser intelectual, moral e artisticamente superior e distinguindo-o dos restantes membros da sociedade (Morató, 2010; Pires, 2004). É nesta época que se dá a ascensão da burguesia letrada e urbana.

Com o Século das Luzes a cultura assume grande importância na sociedade, cuja evolução depende do desenvolvimento do pensamento humano, do cultivo das faculdades espirituais, da língua, arte, letras e ciências (Ferin, 2002). A criatividade humana assente na razão gerava cultura, maximizando o potencial humano e o seu desenvolvimento intelectual e possibilitando distinguir e desenvolver a sociedade (Pires, 2004).

O advento da revolução industrial torna possível a reprodutibilidade da produção cultural e artística e permite uma melhoria na qualidade de vida resultante do progresso tecnológico, social e económico. A comunicação torna-se mais fácil, a mobilidade geográfica e social também e há, conseqüentemente, uma maior predisposição para actividades ligadas às artes, ao lazer (Lima dos Santos, 1998). É também nesta época que o contacto com outras culturas acentua as dicotomias culturais, o estabelecimento do outro como não civilizado, e se consolida o domínio da filosofia antropológica (Pires, 2004; Eagleton, 2003).

No final do século XIX, a designação que se tinha vindo a estabelecer entre a noção francesa de *civilisation* e a alemã de *kultur* mantém-se, e os termos são considerados antagónicos. O termo civilização é apresentado como um processo de desenvolvimento e refinamento técnico, um conceito colectivo, que ao contrário de cultura não desenvolve a intelectualidade humana e pode até mesmo perverter o espírito e desvirtuar o intelecto. Eagleton, na sua obra *The Idea of Culture*, desenvolve este antagonismo da seguinte forma:

“A civilização era abstracta, alienada, fragmentada, mecânica, utilitária, escrava de uma fé cega no progresso material; a cultura, em contrapartida, era considerada, holista, orgânica, sensível, autotélica, evocativa. O conflito entre cultura e civilização fazia, assim, parte de um declarado debate entre tradição e modernidade” (2003:23).

O debate sobre cultura e a procura de definições desse conceito tornaram-se uma constante a partir do séc. XX e são inúmeros os trabalhos realizados por teóricos pós-modernos neste âmbito.

A tomada de consciência da dificuldade em definir uma identidade cultural por parte das sociedades está assente na multiculturalidade existente, proveniente do desenvolvimento civilizacional, da globalização. A identidade cultural é então apresentada como híbrida, não estática, não linear, em constante reformulação (Hall, 2006; Williams, 1993; Said, 1990). Parece haver também consenso quanto à teoria de que as diferenças nas civilizações a nível cultural são um produto construído durante séculos. Nesta evolução que caracteriza cada sociedade está implícita a ideia de que todas as culturas são válidas e que estão na base da construção da identidade, que nunca se encontra completa (Hall, 2006; Appadurai, 2004; Huntington, 2004; Said, 1990).

Arjun Appadurai, na obra *Dimensões Culturais da Globalização*, introduz no seu estudo o conceito de diferença, afirmando que esta é a característica mais valiosa de qualquer cultura. Para o autor, é através da diferença que se destacam pontos de semelhança e de contraste entre países, já que a cultura, enquanto dimensão penetrante do discurso humano e instrumento heurístico, explora as diferenças, permitindo gerar concepções de identidade.

A era da globalização, marcada pela explosão tecnológica, informacional e desenvolvimento dos transportes, pelo progresso científico e propagação da economia capitalista, permitiu uma nova relação com o outro, acelerando o processo de interacção cultural.

Da dita *sociedade de massas*, nasce a *indústria cultural*, através de estudos realizados na Escola de Frankfurt por Theodor Adorno e Max Horkheimer. Em resultado da industrialização, standardização, urbanização e das tecnologias de produção em massa, os autores desenvolvem uma teoria pessimista, assente na ideia de que a sociedade é controlada por um sistema capitalista cada vez mais forte, portador de uma ideologia dominante, que não permite ao homem atingir a maioria intelectual ou cultural. A indústria da cultura “impede a formação de indivíduos autónomos e independentes, capazes de avaliar com consciência e de tomar decisões” (Adorno, 2003:106).

A cultura e os bens culturais e artísticos, passam a ser criados pela sua estetização como bens de consumo. A transformação das formas culturais em mercadorias, em instrumentos não de enriquecimento pessoal mas de lucro, leva à padronização de comportamentos. Ao homem, inevitavelmente alienado e politicamente apático, sujeito passivo, alimentado com produtos opostos à verdadeira arte e criados com base em necessidades e carências inexistentes, cabe-lhe o imperativo categórico de

adaptação e conformidade. O potencial humano, a sua criatividade e força produtiva para o seu país são substituídos por apelos sentimentais e prazeres ilusórios (Adorno, 2003).

O conceito de indústria cultural continuou a ser desenvolvido por diversos autores (como Jean Pierre Esquenazi, Raymond Williams, Bernard Miége, Ramón Zallo e Edgar Morin), importando salientar a sua evolução analisada por Rogério Santos da seguinte forma:

“se as indústrias culturais começaram por ser uma reflexão filosófica sobre os meios de comunicação de massa no começo do século XX (cinema, fotografia, reprodução musical do jazz) (...), rapidamente elas evoluíram e abarcaram outros campos, indo da criação ao consumo, até abrangerem as relações culturais e sociais e as fileiras da economia. Do cinema aos jornais, da televisão à publicidade, da moda ao turismo, tais actividades são fundamentais para a vida produtiva dos países (...) (2007:45).

Parece ficar evidente no estudo de alguns teóricos (Adorno, 2003; Eagleton, 2003; Featherstone, 1997), que o desenvolvimento da sociedade industrial, dos meios tecnológicos e de produção, levaram à mercantilização da cultura, conceito definido por Capeloa Gil:

“A coisificação dos artefactos culturais (...), sujeitos à lei do mercado, à exigência do consumidor e, num certo aspecto dinâmico, submetendo-se ao gosto do público, mas simultaneamente criando necessidade através de estratégias de *marketing* e comunicação semelhantes à de qualquer produto de mercado” (2008:246).

Ao conceito de cultura são indissociáveis ainda hoje duas vertentes: uma mais tradicional e outra de âmbito antropológico. À primeira diz respeito a soma das grandes ideias e distingue o homem intelectual e culto. A segunda remete para os valores comuns a um grupo e a uma sociedade, um fenómeno colectivo com formas de pensar, sentir e comunicar, onde existem valores intrinsecamente partilhados numa constante interligação do presente com o passado.

Actualmente parece ser consensual definir-se o conceito de cultura como um estilo de vida, um processo com um conjunto de práticas que organizam e regulam a conduta dos cidadãos, e que lhes permitem atribuir sentido à experiência humana. Nela estão presentes os hábitos e modos de vida próprios de cada povo, os costumes, os rituais, os valores, as histórias, a arte e a ciência. Ao atribuírem-lhe qualidade moral, ética, espiritual, estética e intelectual contribuem para a diferenciação das sociedades.

A cultura enquanto processo que se molda às situações e exigências políticas, económicas ou sociais resultantes do desenvolvimento constante, requer uma constante partilha e debate pela sociedade. O conceito possui, actualmente, a inconsistência de um termo que deixa muito pouco de fora, que assume significados demasiado amplos, devido ao seu carácter subjectivo e em constante construção, e por isso mesmo torna-se possível categorizá-lo de imensas formas<sup>1</sup>.

Ao descrever transições históricas herda mantos religiosos distintos, e por isso mesmo é considerada sagrada por quem a constrói. Existe uma ligação muito forte do homem com a cultura, ela está à sua volta, mas também no seu interior: o homem trabalha-a, transforma-a e acaba moldado por ela. A cultura é normativa, descritiva, apreciativa: descreve a nossa realidade da mesma forma que a aprecia e critica, implica juízos de valor para que exista melhoria (Eagleton, 2003).

No futuro a definição de identidade cultural manter-se-á como tema de debates em todas as sociedades e um dos grandes choques civilizacionais, tal como já havia afirmado Samuel Huntington: “as grandes divisões entre a humanidade e a fonte dominante de conflito serão culturais” (2004:36). Também Manuel Castells partilha desta opinião, afirmando que “a identidade está a tornar-se na principal e, por vezes, única fonte de significado num período da história caracterizado pela ampla desestruturação das organizações, deslegitimação das instituições, enfraquecimento de importantes movimentos sociais e pelas expressões culturais efémeras” (2005:3).

Definir uma cultura será cada vez mais uma questão de definir fronteiras, luta entre heterogeneidade e homogeneidade, devido à convergência e compartilha de processos económicos, financeiros, comunicacionais e migratórios, que acentuam a interdependência entre quase todas as sociedades.

Neste âmbito, as artes e os bens culturais assumem especial relevância pela sua potencialidade enquanto motores de desenvolvimento da sociedade e criação de identidade.

Em Portugal, os bens culturais foram desde sempre objecto de gestão política por parte do Estado português, tendo sido adoptados, ao longo dos anos, programas com maior ou menor especificidade e importância dada à cultura, tendo em conta os objectivos a que se propunham os respectivos governos (Gomes e outros, 2009). O capítulo que se segue abordará assim a evolução da gestão cultural em Portugal.

---

<sup>1</sup> Veja-se por exemplo a categorização feita por Maria Bettencourt Pires na obra *Teorias da Cultura*.

## 1.2 Cenários culturais em Portugal

*A cultura é uma das formas de libertação do homem. Por isso, perante a política, a cultura deve sempre ter a possibilidade de funcionar como antipoder.*

Sophia de Mello Breyner Andresen, Assembleia Constituinte, 1975.

Desde 1926, e durante cerca de cinquenta anos, os portugueses viram as propostas para a administração cultural serem permeadas pela autoridade do governo ditatorial, que via na criação artística o mecanismo ideal para o desenvolvimento e construção hegemónica do Estado.

A cultura assumia no Estado Novo valor propagandístico, instrumento de profusão ideológica, com o propósito de que “a liberdade de criação artística não servia de justificação para os malefícios que dela poderiam advir para a sociedade, havendo necessidade de a limitar e orientar social e moralmente” (Lima dos Santos, 1998:62).

O regime autoritário de Salazar advogava-se o direito de ter sob o seu domínio as formas culturais, decidindo a quais tinham acesso os portugueses, censurando textos, obras e autores, moral e esteticamente.

A censura reprimia a imprensa periódica desde 1926, e tinha-se estendido ao longo dos anos a outros meios de comunicação social, à rádio e televisão, ao teatro e ao cinema. O contacto cultural por parte dos intelectuais portugueses era feito através de publicações estrangeiras, formando-se gradualmente uma elite cultural. No campo das artes foram muitos os artistas que optaram por sair do país (Marques, 1995).

Inevitavelmente, todo o acto comunicacional sofreu aprovação prévia e com a fundação do Secretariado de Propaganda Nacional (S.P.N) em 1933, dirigido por António Ferro, todos os campos artísticos foram considerados possíveis instrumentos doutrinários. A censura tinha-se tornado o mecanismo repressivo mais eficiente da ditadura e um instrumento essencial de execução da premissa máxima ditatorial: ordem nas ruas.

É neste contexto de grande repressão que a nomeação de Marcelo Caetano em 1968, após a morte de Oliveira Salazar, foi recebida com algum receio mas grande esperança e expectativa pelo povo português. Todavia, e apesar da mudança governativa fazer crer a antecipação do fim do Estado Novo, a *Primavera Marcelista* mantinha a

continuidade dos esquemas do regime salazarista. Houve, no entanto, espaço para alguma abertura no início da tomada de posse:

“Nas livrarias começaram a aparecer dezenas de obras de género «subversivo», que antes teriam sido imediatamente confiscadas. Teatros e cinemas ganharam maior liberdade de exibição de peças e filmes de conteúdo social ou «imoral». Nos lugares públicos, passou a falar-se mais abertamente e com menos receio” (Marques, 1995:641).

Passados cinquenta anos de governação ditatorial e do controlo de toda e qualquer actividade artística, o 25 de Abril de 1974 marca o final da censura e a obtenção de liberdade cívica por parte de todos os portugueses. A revolução tornou possível uma série de acções culturais importantes como a redefinição das instituições e do espaço público; a ligação da cultura à educação; o diálogo cultural com os meios de comunicação; a divisão das artes nas áreas da literatura, teatro, cinema, música e artes plásticas, ou seja, um aumento considerável da importância atribuída ao factor cultural na sociedade portuguesa (Lima dos Santos, 1998; Ribeiro, 1986).

Instaurada a democracia é dada crescente importância à democratização da cultura e ao financiamento das artes, factores que se podem explicar tendo em conta que “as novas condições não exigiam um projecto cultural novo: tratava-se apenas de manifestar, agora livre e publicamente, uma cultura já feita, legitimada de antemão pelo seu ponto de referência, o «povo» português e os seus «interesses objectivos»” (Ribeiro, 1986:16).

De 1985 a 1995, no que à cultura diz respeito, Portugal apresentou diversas interrupções, falhas e carências. Após a eleição do governo social democrata (1985) e da adesão à União Europeia (1986), e apesar do crescimento económico e do desenvolvimento do país, a cultura foi menosprezada. As razões para as insuficiências nas políticas culturais deviam-se, fundamentalmente, ao ambiente vivido no país depois da revolução de Abril, que não permitiu a criação de uma política cultural consciente das mudanças na sociedade civil e capaz de gerir a cultura de forma sistemática (Lima dos Santos, 1998).

Desde 1974 e até 1995 Portugal enfrentou seis Governos Provisórios e treze Governos Constitucionais que, de acordo com as suas orientações políticas e a conjuntura económica e social da época, atribuíam à cultura maior ou menor relevância. Se no Estado Novo tinha ficado implícito uma gestão cultural com base na ignorância do povo, a democracia trazia alterações profundas a nível social, político, económico e,

consequentemente, grandes dificuldades em administrar de imediato e de forma coerente o sector cultural. Contudo, é importante referir, que durante a década de 1985 a 1995 os objectivos da generalidade dos governos contemplavam um conjunto de princípios mais ou menos constantes, tais como a descentralização cultural, a universalidade e democratização do seu acesso, a defesa do património nomeadamente da língua portuguesa e o estímulo à criação artística (Lima dos Santos, 1998).

Foi também nesta altura que se tornou possível a liberalização da rádio e mais tarde da televisão, o reforço de parcerias público-privadas e a introdução de critérios comerciais no sector cultural (Henriques, 2002).

Na realidade, a concretização de um papel verdadeiramente intervencionista no âmbito da cultura por parte do Estado só viria a ser possível em 1995 com a eleição do Governo Socialista (governo XIII) e através de uma profunda reestruturação dos organismos estatais. O discurso programático deste Governo releva a proclamação da cultura como uma área prioritária de governação:

“A intervenção do Governo na esfera da cultura assentará no princípio fundamental de que a criação e a fruição culturais constituem direitos essenciais dos cidadãos e componentes determinantes da sua qualidade de vida, do que decorre, por conseguinte, a responsabilidade inalienável de intervenção do Estado neste domínio. A cultura constituirá, assim, com a educação, a formação e a ciência, uma área prioritária da acção governativa (...).”<sup>2</sup>

Os anos que sucederam ao XIII Governo contaram com sucessivas reestruturações orgânicas em diversas instituições, quer na área do património e do livro, como a Biblioteca Nacional, do Instituto Português do Livro e do Instituto Português do Património Arquitectónico, ou na área da produção e criação artística onde figuraram a Companhia Nacional de Bailado, o Teatro Nacional D. Maria II, o Teatro Nacional S. João, o Teatro Nacional S. Carlos e Orquestra Nacional do Porto.

As iniciativas culturais tiveram um aumento significativo ao longo dos anos, tendo-se manifestado de forma diferente, quer motivadas por factores de assimetria social e regional, quer devido ao próprio desenvolvimento do país.

A evolução histórica de Portugal fica assim marcada pela crescente importância do sector cultural na vida dos portugueses, sendo inegável um acentuar da valorização dos bens culturais, observável pelo crescente espaço que as agendas culturais ocupam nos meios de comunicação social, pelo aumento dos festivais em todo o país, pela maior

---

<sup>2</sup> Programa do XIII Governo Constitucional

sensibilização dos autarcas para iniciativas culturais e ainda pela preocupação do poder central em apostar em grandes obras e grandes eventos culturais (Lima dos Santos, 1998).

As páginas que se seguem justificam o contributo da cultura para o desenvolvimento da sociedade e, conseqüentemente, o crescente envolvimento do Estado na gestão cultural, acção esta que passa a ser feita segundo a ordem de um Estado regulador e incentivador da criação e democratização cultural e não tanto sob uma ideologia de determinação política (Fernandes, 2004).

### 1.3 O lugar da cultura na sociedade portuguesa

*É (...) reconhecido o papel cada vez mais relevante que as actividades culturais assumem no desenvolvimento social e económico, constituindo importantes factores de coesão sociais e de geração de riqueza.*

Lei n.º 215 de 27 de Outubro de 2006.

Durante décadas os bens culturais, a criação artística, o património e toda a actividade cultural estiveram circunscritos a políticas de intervenção estatal ou a sua gestão processou-se através de organizações sem fins lucrativos.

Não obstante, o aumento exponencial da oferta cultural diversificada e muitas vezes reproduzida em massa, o maior poder de compra e procura constante de novidade por parte do consumidor, a alteração dos padrões de consumo e a crescente invasão do espaço público pela lógica e produtos das indústrias culturais (jornais, televisão, rádio e cinema) têm vindo a alterar a forma como a cultura é encarada pela sociedade, pelas organizações não estatais, recebendo actualmente uma atenção redobrada por parte das políticas governamentais, tal como explica António Teixeira Fernandes:

“Se as sociedades industriais se confrontam com conflitos originados nos sistemas de produção e de distribuição de bens materiais, as sociedades pós-industriais debatem-se com conflitos de outra natureza. O centro de gravidade desloca-se da economia para a cultura. A deslocação e recomposição do campo dos conflitos tende a reorientar a atenção do poder político” (2004:201).

A centralidade do papel que a cultura assumiu na sociedade e o alcance de uma visão mais alargada e diversificada sobre este sector pode ter tido início com a ainda recente relação entre a cultura tradicional e os métodos de comunicação, distribuição, divulgação e gestão das indústrias culturais.

Invariavelmente o termo indústrias culturais tem sido conotado como um processo de criação e reprodução de produtos em série, onde predomina a menor autonomia do artista e da sua criatividade, devido às pressões e critérios comerciais.

Por outro lado, às formas culturais tradicionais associa-se o modo de criação clássico e artesanal, onde é possível o uso de maior criatividade e independência e onde o objecto artístico é considerado único e pouco reproduzível.

O constante debate e preocupação com a relação entre a cultura tradicional e as indústrias culturais incide sobre possível submissão das práticas culturais à lógica de

mercado, ou seja, à estagnação da arte e da cultura tradicional e da sua função operatória, pela irremediável massificação da mesma, que se traduz no despojamento do valor real dos artistas, das obras e das individualidades dos consumidores.

Contudo, a linearidade com que ambos os conceitos são muitas vezes definidos parece actualmente não ser possível manter. Às indústrias culturais não deve ser associada apenas uma função negativa pois estas também desempenham um papel importante na sociedade:

“As indústrias culturais combinam criação, produção e comercialização de produtos por natureza intangíveis e culturais, adicionam valor individual e social aos conteúdos e baseiam-se em conhecimento e trabalho intensivo, criam emprego e riqueza, alimentam a criatividade e desenvolvem inovação nos processos de produção e comercialização” (Santos, 2007:65).

Por outro lado, a não adaptação da cultura clássica a certos mecanismos utilizados pelos bens ditos materiais com o fim de democratizar o seu acesso, poderá dificultar o mesmo e até fomentar o culto elitista no qual o consumo de bens e serviços culturais está associado a uma minoria, um segmento único da população capaz de aceder aos bens culturais pela facilidade de acesso à sua divulgação e/ou pelo seu estatuto económico (Oliveira, 2004a; Lima dos Santos, 1994).

Alexandre Melo (1997) leva-nos a olhar mais profundamente a questão da influência das indústrias culturais na cultura dita tradicional a partir da perspectiva de que as formas culturais não são estritamente comerciais, não podendo, em certa medida, deixar de ser consideradas como tal. O autor afirma que se durante muito tempo existiu o conceito formado de que não era possível compatibilizar a produção cultural com as lógicas de mercado, actualmente parece ser evidente que a situação contemporânea exige uma articulação entre as dimensões mercantis da actividade artística e as dimensões criativas. A cultura, enquanto esfera de regulação estatal sem retorno a nível do investimento, foi ultrapassada pela ordem de cultura enquanto produtora, emergindo como um segmento de mercado, uma nova ordem económica cultural.

Helena Santos (2004) defende ainda uma crescente aproximação entre a dimensão económica da cultura e a dimensão cultural da economia onde é possível assinalar “princípios de volatilidade, imaterialidade e estetização na esfera económica tradicional, ao mesmo tempo que, na esfera cultural, digamos clássica, se assiste à adopção crescente de dispositivos de racionalização, materialização e análise económica (...)” (Santos, 2004:154).

Porém, a articulação entre a cultura tradicional, as indústrias culturais e a dimensão económica da cultura quer-se balanceada de modo a não subordinar a primeira somente a uma lógica mercantil, pois a produção cultural não pode ser garantida se for controlada pelas forças do mercado (Reis, 2003). A cultura, enquanto bem que requer lógicas e práticas económicas como forma de mercadoria, não deve ser comparada a nenhuma outra.

Os bens e serviços culturais, o património, as artes e as letras são aceites na sociedade, e principalmente nas políticas culturais, como bens meritórios e públicos, já que acarretam benefícios privados e sociais latos (como a formação e valorização pessoal ou o sentido de pertença e identidade, cidadania e participação activa na sociedade), nem sempre reconhecidos pelos indivíduos, mas possíveis de ser acedidos de forma igualitária por todos.

Rogério Santos (2007) apresenta-nos o tema da excepção cultural, originário de negociações finais na Organização Mundial do Comércio (Urugay Round) em 1994, onde a cultura é apresentada como forma de evitar a standardização dos gostos e comportamentos, justificando a importância de uma gestão cuidadosa da mesma:

“a cultura se distingue das outras mercadorias e significa diversidade de identidade de um país e sobrevivência de culturas alternativas face ao poder das multinacionais do entretenimento. A cultura apresenta-se como direito para todos e não como mero objecto de consumo” (2007:67).

Com efeito, é cada vez maior a tendência de adaptação por parte da cultura tradicional a técnicas especializadas na promoção e divulgação de bens utilizadas pelas indústrias culturais, como a organização, a produção, a comunicação, a distribuição, o marketing e a lógica de consumo de bens. Há também uma maior necessidade de gerir os bens culturais em articulação com outros sectores: económico, social, educacional, tecnológico e internacional, entre outros (Gomes e outros, 2006; Reis, 2003).

Na verdade, os bens culturais, quando dotados de lógicas diferenciadoras e de prestação de serviços à comunidade, mesmo adoptando estratégias ditas mercantis, formam alavancas cruciais para a dinamização e coesão do tecido social, territorial e cultural e um meio de reforço da cidadania.

É com base nestes pressupostos que ao longo dos anos o financiamento na área da cultura tem registado um crescimento acentuado, sendo através da prática do mecenato que o Estado português apoia diversas entidades culturais e artísticas que desenvolvem actividades no campo cultural, nos mais variados domínios e funções

(criação, produção, difusão formação, e outras). Maria Lima dos Santos define o conceito de mecenato como:

“uma forma de comércio social (...) entre agentes culturais, políticos e económicos,(...) em que os primeiros procuram algum desafogo económico e protecção social que lhes permitam desenvolver e projectar socialmente a sua actividade e os últimos procuram quer uma intervenção na *res publica*, quer uma notoriedade e justificação social acrescidas” (1998:25).

O proteccionismo cultural assume-se assim como uma função vital do Estado: enquanto instituição máxima de representação da sociedade e defesa dos interesses dos cidadãos, assegura e salvaguarda a identidade nacional, a melhoria da qualidade de vida, prevenindo e reduzindo os fenómenos de exclusão e assimetrias regionais.

As políticas culturais continuam a ser contudo objecto de controvérsia quanto ao nível de autonomia das produções artísticas. Eduardo Brito Henriques (2002) defende que a intervenção estatal, no que diz respeito às artes e à cultura, é fundamental pois garante que muitos dos serviços culturais existentes, que se encontram à disposição de todos e dos quais todos devem e podem beneficiar, sejam financiados pelo colectivo da sociedade e não apenas pela parte que usufrui do serviço.

A cultura representa um bem social superior ao benefício privado, devendo ser encarada como uma aposta económica com elevado potencial de retorno (Henriques, 2002).

Ao objectivo de democratizar a cultura, divulgando os diferentes modos de acesso e recepção dos bens culturais, está subjacente o desenvolvimento humano, a valorização e promoção do pluralismo, a valorização pessoal e social, bem como a melhoria das condições de acesso à informação e à educação, ao sistema de ensino e à rede de serviços culturais (Gomes e outros, 2006; Melo, 1997).

As políticas culturais devem criar mecanismos que assegurem a difusão da enorme diversidade de oferta cultural, assumindo a equidade de participação de todos os cidadãos, e aspirando a um papel mais activo por parte da sociedade civil, onde os cidadãos se revelam como portadores e executores do seu direito democrático de acesso à cultura.

É também cada vez mais usual a emergência de aplicação do mecenato cultural por parte de empresas dos mais variados sectores. As organizações, conscientes das vantagens empresarias associadas, nomeadamente a nível de promoção da imagem institucional e expansão da empresa, procuram através da promoção de eventos culturais

comunicar valores institucionais com outros agentes culturais e empresas, com a própria organização interna e com o público em geral (Gomes e outros, 2006). A cultura enquanto reforço do papel social da empresa, funciona como gerador de riqueza quer para a organização quer para a sociedade.

Em Portugal tem-se observado também, ao longo dos últimos anos, um maior investimento por parte dos municípios e autarquias na área cultural, tendo esta um peso cada vez maior nos seus orçamentos e assumindo-se como um gerador de benefícios económicos, e um factor competitivo, regional, urbano e local. No documento de trabalho *Entidades Culturais e Artísticas em Portugal* os autores referem os estudos realizados por Carlos Fortuna (1997), João Teixeira Lopes (1998), Augusto Santos Silva (2002) e José Soares Neves (2005) que relevam que com o fim de democratizar a cultura e desenvolver economicamente as regiões, as autarquias e municípios têm vindo a dinamizar a oferta e programação cultural e a incentivar a criação artística, através da construção de novos equipamentos culturais, da recuperação do património e da organização de eventos culturais de maiores dimensões. Para além de se tornar cada vez mais usual a adopção de modelos organizacionais novos, também é cada vez mais frequente a adopção por parte das autarquias de estratégias utilizadas por parte do sector empresarial, nomeadamente as ligadas ao marketing, comunicação, ao design gráfico e ao uso das novas tecnologias.

As regiões, comunidades locais e cidades assumem-se cada vez mais como pólos de formação da procura, de consumo, e de constituição da oferta de criações artísticas, cativando turistas e novos residentes e desenvolvendo cada vez mais o espaço urbano.

Dito isto, continua a ser necessário, e diríamos até fundamental, consciencializar a sociedade de que a cultura viva e dinâmica potencia a inovação, a experimentação, a iniciativa, o conhecimento e a diferenciação na economia, actuando como factor de competitividade, gerando riqueza e emprego e tornando-se um veículo importantíssimo de afirmação dos países a nível internacional na era da homogeneização e massificação cultural global.

A cultura permite a construção e preservação de um modelo de afirmação da herança comum, uma imagem e identidade nacional adequadas às transformações constantes da sociedade contemporânea (Melo, 1997). Mais do que articular o que é recebido das gerações passadas com o que actualmente é criado pela sociedade, a cultura assume-se como o legado a futuras gerações, “o valor acrescentado que tornará singular o nosso tempo” (Medeiros, 2007:31).

A cultura permite a promoção da língua e a internacionalização dos artistas nacionais, gerando atractividade empresarial, turística e profissional, criando uma sociedade mais organizada, onde há maior valorização do património e confiança da sociedade no que diz respeito às instituições estatais.

Pedro Burmester, ex-director da casa da música, afirmava numa entrevista dada a Rita Curvelo o papel importantíssimo da cultura na sociedade contemporânea:

“faz-nos ver as coisas sob um outro prisma. Só a arte tem essa capacidade e, numa altura em que somos bombardeados com tantas coisas já formatadas, penso que precisamos cada vez mais da arte. A arte ainda tem essa capacidade de desformatar, de provocar, de pôr em causa e de questionar” (Burmester, 2009:224).

É incontestável a importância que a cultura assume como factor de diferenciação na sociedade contemporânea, na defesa das identidades culturais nacionais. A gestão cultural deve ser feita de forma exigente, com base na sua redefinição constante e onde exista um entendimento entre entidades públicas e privadas. A cultura deve ser objecto de diálogo, confronto, parcerias e colaboração para se tornar uma mais valia na sociedade (Curvelo, 2009).

A globalização das relações económicas, o avanço das novas tecnologias e da comunicação, a maior mobilidade social, o pluriculturalismo dos cidadãos, a criação de novos espaços culturais associados ao dinamismo da procura, todas as exigências constantes da mundialização levam a uma estrondosa evolução do sector cultural.

É urgente procurar compatibilizar as necessidades culturais nacionais com os novos rumos sociais e a transformação gradual e progressiva do mercado global, bem como consciencializar o público para a importância das práticas culturais.

## 1.4 Práticas culturais dos portugueses

*Um país mais próspero, mais desenvolvido, mais justo e mais solidário – o país que certamente todos desejamos – tem também, necessariamente, de ser também um país mais criativo e mais culto.*

Maria de Lourdes Lima dos Santos, 1998.

O sector público em Portugal, especificamente o sector dos bens culturais, gerido durante anos por sucessivos governos e políticas centradas na *democratização da oferta cultural*, vê-se hoje obrigado a reequacionar e repensar esse objectivo de forma a garantir a satisfação das necessidades culturais dos cidadãos e, conseqüentemente, a viabilidade de infraestruturas e organizações culturais dependentes do alargamento, criação e fidelização de novos públicos para a cultura.

O paradigma actual passa assim pela *democratização da procura cultural*, ou seja, pela *qualificação pela cultura*, desenvolvendo todas as actividades artísticas, mas, e principalmente, sensibilizando e formando o cidadão (Lourenço, 2010; Gomes, 2009).

Com o advento da sociedade de informação o homem tem actualmente ao seu dispor um conjunto de novas tecnologias, novas formas de conhecimento e de acesso às ofertas culturais. A melhoria da sua qualidade de vida, a maior sociabilidade e a diversificação dos seus gostos culturais levam à melhor organização dos tempos livres e de lazer com práticas culturais mais diferenciadas e alargadas (Mateus, 2011; Gomes e outros, 2006). O indivíduo, actualmente mais instruído, exigente, selectivo e mais autoconfiante, é agora mais conhecedor do que alguma vez fora. É por isso, e referindo-nos às palavras de Rui Telmo Gomes (2004), que existe uma alteração teórica em termos da definição das práticas e perfis dos públicos da cultura que se desloca de uma perspectiva exclusivista para uma perspectiva de ecletismo e cumulatividade dessas práticas. Há uma alteração dos consumos com alargamento dos grupos sociais que acedem a esses bens e as novas gerações são agora portadoras de práticas que englobam a cultura popular, cultura dita de massas e a cultura erudita (Lima dos Santos, 2010).

António Firmino da Costa (2004) alerta-nos também para a grande transformação da relação das pessoas com as instituições, que de uma “relação mista de distância e subalternização, de alheamento e ignorância, de reverência e desconfiança”

se transformou numa relação “de carácter mais complexo, mais próximo, mais informado, mais exigente, mais diversificado” (Costa, 2004:131).

Neste sentido, é compreensível que nos últimos anos se tenha assistido a um grande aumento da criação e oferta cultural, potenciada de várias formas, quer por organismos estatais quer por entidades privadas. À valorização da diversidade de oferta cultural qualificada somaram-se, entre muitas outras acções, os investimentos públicos na construção, requalificação de equipamentos culturais, o incremento da oferta de formação académica em programação e gestão cultural, a inserção da componente pedagógica em museus e outras instituições públicas, a aposta na melhoria da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas (RNBP) e a permanência da articulação entre o Ministério da Cultura (MC) e o Ministério da Educação (ME) visando o contacto cultural e a educação artística nas escolas.

O resultado está à vista: são imensas as actividades culturais existentes e disponíveis na sociedade, desde os bens que resultam das indústrias culturais, aos bens da cultura popular e da sociabilidade urbana, às actividades de cultura cultivada e de salvaguarda de património, até às práticas amadoras, entre outras (Costa, 2004a).

A cultura parece estar em toda a parte, os objectos artísticos confundem-se com os consumos materiais e objectos vulgares, e “a necessidade de intervenção efectiva ao nível da sensibilização e formação para as artes e a cultura, (...) dá a este domínio de acção cultural um estatuto de campo de intervenção emergente ou novo território de acção cultural” (Gomes e outros, 2006:127).

Neste quadro de transformações, o sector público sofre actualmente com novos e complicados desafios. Sara Dolnicar (2009), no estudo internacional que faz às organizações culturais sem fins lucrativos, demonstra que são cada vez mais os custos de gestão cultural e que a falta de subsídios se mantém uma constante na maioria dos países industrializados. Para além disso, a competitividade com o sector privado é cada vez mais feroz, mantendo-se, apesar de com maiores dificuldades, o objectivo destas organizações de contribuir e reforçar o bem-estar geral dos cidadãos e, principalmente, dos seus múltiplos *stakeholders*.

A já referida importância da cultura para a sedimentação da identidade nacional, coesão social e como geradora de riqueza social e económica, faz agora do público cultural a única alavanca para o progresso das artes e dos bens culturais. É o público quem assume o papel importantíssimo de manutenção, desenvolvimento e subsistência das obras e instituições culturais (Oliveira, 2004) multiplicando-se os programas

culturais que lhe são direccionados e tornando-se cada vez mais objecto desejável de políticas e de acções dos mais variados tipos (pedagógicas, informativas, promocionais e outras) (Lopes, 2007; Costa, 2004).

O objectivo é claro: aumentar e fidelizar novos públicos para a cultura, de modo a dar sentido à democratização e crescente oferta cultural, bem como de garantir um acréscimo de legitimação social e política no apoio à cultura. Uma política cultural que apoia diversas entidades e organizações culturais só se mantém possível e coerente se o retorno a nível da procura não for negativo, pois “numa sociedade industrializada não há produtos sem públicos” (Oliveira, 2004b:148).

Contudo, captar o público para obras ou actos da chamada cultura cultivada tem-se revelado um complicado desafio e, por isso mesmo, ser crescente a investigação efectuada nesta área.

É inquestionável o trabalho incessante que tem vindo a ser realizado por parte de vários estudiosos (como o caso dos investigadores do Observatório das Actividades Culturais - OAC) na área dos estudos culturais, de forma a compreender e definir os públicos da cultura, sendo já considerável o volume de títulos sobre o tema (Gomes e outros, 2006; Gomes, 2004; Abreu, 2004; Costa, 2004a; Pinto, 2004; Costa, 2004; Oliveira, 2004b; 2007).

Ao longo dos últimos dez anos as pesquisas no âmbito cultural (feitas através de estatísticas de frequência a equipamentos culturais e inquéritos às práticas culturais e aos frequentadores de determinados eventos culturais) permitiram criar um conjunto de factores explicativos e até mesmo determinantes na definição e distinção dos públicos da cultura e das suas práticas e hábitos que envolvem o acesso aos bens culturais.

Os dados empíricos provenientes dos estudos realizados através de inquérito por questionário pelo OAC ao Festival Internacional de Almada e ao Porto 2001, Capital Europeia da Cultural, permitiram chegar a um conjunto de variáveis explicativas das práticas culturais: a categoria socioprofissional ou grupo ocupacional, o nível de escolaridade, a idade e o género (Gomes, 2004).

Os estudos revelam assim que à maior probabilidade de consumo cultural está inerente um conjunto de elementos característicos dos indivíduos, factores sociais que os distinguem dos restantes e que remetem para o maior consumo cultural, frequência em eventos e equipamentos culturais. Deste modo, o público cultural é considerado como socialmente restrito, detentor de elevados níveis de qualificação escolar e profissional, com maior estatuto económico, ou seja, um universo de praticantes

minoritário (Gomes, 2009; Lopes, 2007; Gomes e outros 2006; Gomes, 2004; Pinto, 2004).

No entanto, e apesar de existir uma fortíssima ligação das práticas culturais com o capital escolar e profissional dos indivíduos, estes factores não se manifestam suficientes para garantir a prática regular destes consumos. São inúmeros os constrangimentos associados ao consumo e divulgação cultural.

Existe sem dúvida uma intensa juvenilização das práticas culturais sendo os jovens universitários, o capital social mais escolarizado do país, os grandes consumidores destes bens (Lopes, 2007). Contudo, no momento em que terminam os estudos é notável a rarefacção das suas saídas com fins culturais (Santos, 2007). João Teixeira Lopes (2007) afirma existirem clivagens entre jovens, pois um estudante tem na generalidade práticas culturais mais regulares que um jovem trabalhador casado.

Ora o consumo dos produtos culturais exige, para além da educação recebida no âmbito escolar e familiar, a mobilização do capital cultural formado no domínio artístico e através das várias experiências ao longo da vida, ou seja, uma dotação inicial alcançada na infância e na adolescência e um investimento cultural no restante desenvolvimento pessoal ao longo da vida (Pinto, 2004; Mateus, 2011).

No entanto, Arjun Appadurai (2003) reflecte sobre a dificuldade de reprodução cultural existente na actualidade que se verifica desde a infância, já que transmissão às gerações mais novas dos valores tradicionais conquistados ao longo de séculos está a tornar-se cada vez mais complicada. O autor é bastante pessimista ao defender que a cultura na era global está a torna-se cada vez menos um hábito e mais uma hipótese de escolha, já que o espaço cultural de cada país fica apenas confinado aos museus, exposições e colecções. Deste modo, o consumo cultural actual, no que diz respeito à cultura que define a identidade nacional, é cada vez mais raro.

Os bens culturais estão ainda associados à imprevisibilidade da sua procura. Mesmo quando o bem é de grande reprodutibilidade, apresenta carácter de maior incerteza e aleatoriedade do que qualquer outra mercadoria. Para além disso, factores como a falta de competências do consumidor ou desconhecimento das actividades existentes são também apontados como indicadores de menor apetência para as práticas culturais (Lima dos Santos, 1994;1999).

Também o papel desempenhado pelos *media* é muitas vezes considerado como o factor de limitação cultural, ora pela possível estandardização cultural através da apresentação de um leque cultural transnacional, ora pelo interesse económico adjacente

às práticas culturais (Lima dos Santos, 1994). Maria de Lourdes Lima dos Santos (1994) fala em degradação cultural local face aos *media*, capazes de alterar gostos e subalternizar a produção e difusão cultural. A autora afirma ser essencial criar medidas rigorosas de protecção da cultura nacional.

Inúmeros desafios são assim enfrentados pela políticas culturais e o público da cultura, na aceção de que este não nasce, mas cria-se (Oliveira, 2004b; Lima dos Santos, 2010) continua a ser entendido pelo criadores culturais, como um aglomerado de indivíduos, uma massa ignara, que precisa de ser cultivado e educado para a arte e para os bens culturais (Eagleton, 2003; Oliveira, 2004b).

Portugal é o exemplo vivo de uma sociedade em que a aposta na democratização cultural e a crescente oferta de actividades artísticas não se revelam suficientes para a sensibilização para os bens culturais. Os estudos e estatísticas feitos no âmbito cultural apontam para índices de consumo geral muito inferiores ao consumo médio praticado na maioria dos estados membros da União Europeia. Os portugueses, na sua maioria, têm hábitos de saída cultural cultivada (teatro, concertos de música erudita, poesia, exposições, entre outros) muito escassos, alterando-se os valores consoante o domínio ou prática artística em questão (Pinto, 2004; Gomes e outros, 2006; Lopes, 2007; Gomes, 2009; Mateus, 2011).

O público português que consome habitualmente bens culturais é uma ínfima percentagem da população, altamente juvenilizada, com elevada qualificação quer a nível académico quer profissional, sendo que a disposição para o consumo cultural é fruto de um capital cultural consolidado (Lopes, 2004).

Há sim uma intensa participação nos espaços e tempos doméstico-receptivos, privatizados e mediatizados, como ver televisão, ler, utilizar os media interactivos como a internet (mais para o público mais jovem, urbano, intelectual e qualificado) e conviver com amigos (Conde, 1996; Lopes, 2007). As práticas de convívio social funcionam em locais como os bares, os cafés, os centros comerciais, entre outros (Lopes, 2007).

O consumo cultural dos portugueses tem vindo a aumentar em apenas algumas actividades como as idas ao cinema, às bibliotecas e aos eventos desportivos, estando associado a este aumento a melhoria de acessos às respectivas infraestruturas, a dinamização dos espaços e a grande aposta na comunicação e divulgação dos projectos e actividades a decorrer.

Mas o baixo índice de consumo cultural dos portugueses não é de agora. Em 1995, Maria de Lourdes Lima dos Santos afirmava:

“Se quiséssemos caracterizar numa imagem (...) as orientações predominantes dos portugueses (...) nos seus tempos livres diríamos que será bem mais provável encontrá-los a passear em centros comerciais ou no café da esquina à conversa com amigos do que a decidir percursos culturais que envolvam, muito investimento, tempo e dedicação (...)” (1998:32).

Mais tarde, em 1999, o Instituto Nacional de Estatística (INE), descrevia o consumo cultural como raro, sendo que menos de metade da população tinha como hábito práticas culturais.

Quatro anos mais tarde José Machado Pais (2004) lamentava que 70% da população portuguesa nunca tivesse visitado um museu.

Em 2007 João Teixeira Lopes reforçava a continuação do baixo nível de práticas culturais explicando que existia uma banalização das práticas domiciliárias e raridade nas práticas de saída cultural em Portugal.

Mas até aqui, a intervenção por parte do Estado português tem vindo a ser uma constante. Há maior apoio à cultura, maior desenvolvimento das infraestruturas e mais oferta cultural qualificada e diversificada. O que deve então ser feito para seduzir o público português para as práticas culturais tradicionais? Será possível seduzir o público para outras formas de envolvimento cultural que não as resultantes das práticas domiciliárias? Se a democratização cultural se revela tardia quais os instrumentos ou mecanismos que devem ser adoptados para contrariar esta tendência? Será a oferta cultural garantia de uma democratização do acesso aos bens culturais?

Actualmente, a cultura concorre com uma diversidade de oferta de entretenimento e lazer, sendo que se torna imperativo criar mecanismos de resistência e afirmação cultural através de uma gestão forte e consistente das políticas culturais que permitam formar os consumidores, dando a conhecer os bens culturais e tornando-se rapidamente “objectos de consumo concorrenciais no mercado global dos bens” (Lima dos Santos, 1998:315). Nas palavras de Rui Telmo Gomes, “a permanência deste cenário ao longo das várias décadas de políticas culturais apostadas na democratização cultural, e de progressivas transformações no campo cultural e artístico, obrigam necessariamente a reequacionar os objectivos e os sentidos inerentes a este desígnio” (Gomes, 2009:12-13), já que estas não parecem surtir os efeitos desejáveis.

Definir o público cultural exige, tal como defende Maria Lima dos Santos (2004), uma definição e caracterização social, bem como uma segmentação necessária, visto ser compreensível que dada a quantidade diversa de oferta cultural, também o

público se submeta a lógicas de heterogeneidade e pluralidade. O público cultural é um tecido social complexo, dinâmico, polissémico, mutável, orientado colectivamente, crítico e politicamente activo (Santos, 1999; Livingstone, 2005; Oliveira, 2004b). A gestão das políticas culturais, da democratização e participação cultural, é e será assim uma tarefa prioritária mas sempre inacabada (Conde, 1996). A segmentação dos públicos visará distinguir os fidelizados, dos novos, dos regulares, bem como de clarificar os objectivos de comunicação e gestão estratégica baseada nessa segmentação (Gomes, 2009; Andreasen e outros, 1996). Será crucial neste domínio estudar e interpretar os públicos da cultura dita massificada (Pais, 2004), de modo a tornar possível conhecer os mecanismos mais apropriados para promover as diferentes formas de arte, para os diversos tipos de públicos e aproximar os bens culturais do quotidiano dos portugueses.

O investimento realizado na aposta da melhoria das criações artísticas e infraestruturas de realização das mesmas revela-se infrutífero se não existir um trabalho de mediação entre o público e as obras culturais. Para além disso, considerando a alta qualificação dos praticantes culturais em Portugal há que ter em conta os contextos de aprendizagem (formais, informais e não formais) e dotá-los de mecanismos de divulgação e formação para a inculcação de disposições culturais e estéticas (Oliveira, 2004b).

O futuro, que se espera de maior igualdade de oportunidades para todos os cidadãos e de uma verdadeira democratização cultural, terá também de depender da adaptação das entidades e instituições culturais públicas ou privadas ao rápido crescimento e desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação e à utilização das diversas plataformas comunicacionais.

A Internet, tema a abordar no próximo capítulo, é um dos principais exemplos de uma plataforma de comunicação extraordinária que não pode ser menosprezada pelas organizações culturais, quando se trata de divulgar as artes e de promover a procura cultural.

## 2. Internet

### 2.1 O *media* do presente

*A prova do tempo foi vencida, sem necessidade da presença de mais ninguém.  
E podemos assim navegar até ao infinito, com uma mobilidade extrema.  
Pela sua prodigalidade, os sistemas de informação parecem um pouco os  
hipermercados, são o ‘grande festim’ da informação e da comunicação.*

Dominique Wolton, 2000.

Ao pisar pela primeira vez na história da humanidade o solo lunar, Neil Armstrong suscitou no mundo inteiro reacções diversas: um enorme júbilo dos técnicos que desenvolveram o projecto e de todos os cientistas ciosos de evolução; a surpresa dos que duvidaram do sucesso da expedição e a incredibilidade dos “velhos do restelo” para quem o homem, na sua ambição desmedida, se aventura em proezas sem sentido e para as quais não está destinado.

A possibilidade de recebermos a imagem da chegada à lua e ouvirmos a célebre frase então proferida por Armstrong “um pequeno passo para o homem, um grande passo para a humanidade” foi o culminar de todo o trabalho anteriormente desenvolvido na área tecnológica de processamento da informação.

Alguns anos antes, em 1962, o investigador Paul Baran, da *Rand Corporation*, procurava encontrar um dispositivo de comunicação que resistisse ao ataque nuclear que parecia iminente, devido ao confronto militar entre os Estados Unidos e a União Soviética. Não imaginava Baran que essa rede, criada para troca de informações – ARPANET – evoluísse para um dos maiores avanços tecnológicos dos nossos tempos.

A actual *World Wide Web*, vulgarmente conhecida como Internet, teve um impacto social sem precedentes e foi, sem dúvida, mais um enorme passo para a humanidade.

Se nos primeiros vinte e cinco anos (1969-1994) a Internet era um sistema de comunicação experimental, muito rudimentar, dispendioso e estático - restringido a militares, académicos e estudiosos -, actualmente, enquanto *media* multimédia que combina vários tipos de mensagens, textos, imagens e sons, numa rede de alcance universal, tornou-se a “espinha dorsal da comunicação global” (Castells, 2005).

Presente no quotidiano da actividade humana, nunca foi tão fácil criar, divulgar e receber informação à escala e dimensão permitidas pela Internet como presentemente.

Ao potenciar a partilha e facilidade de acesso ao conhecimento de forma intemporal, permanente e omnipresente e a eliminação de constrangimentos geográficos e/ou sociais na comunicação entre grupos de pessoas dispersos pelo globo, bem como a obtenção de um mesmo padrão para a comunicação interpessoal e a comunicação de massas e ainda o desenvolvimento de um novo canal de contacto de *B2B*, *B2C* e *C2C*<sup>3</sup>, a Internet fez da informação a sua finalidade primária, a fonte principal de produção de valor e saber (Oliveira, 2004; Ortoleva, 2004).

A sociedade em que vivemos é dominada por um modelo que atribui à comunicação uma centralidade sem precedentes, onde há uma enorme variedade quer da informação partilhada quer da escolha entre os *media* para a sua recepção.

Assistimos a uma revolução da comunicação inimaginável, resultante da união entre o rápido desenvolvimento e crescimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), da distribuição do conhecimento e do processo de computorização, consolidando-se o processo de globalização, e tornando uma realidade a aldeia global visionada por Marshall McLuhan.

Tal como aconteceu com o aparecimento de outros meios de comunicação, a Internet está a ter um profundo impacto na sociedade em geral, tendo evoluído, ela também, para uma importantíssima nova tecnologia. As futuras gerações irão assumir a Internet como tecnologia garantida, tal como já fizemos com a consolidação da Televisão (Bargh e outros, 2004).

Os avanços tecnológicos dos últimos 200 anos, resultantes do surgimento do telégrafo, do telefone, da rádio, do cinema e da televisão, levantaram dúvidas e suscitaram debates quanto ao seu potencial para fortalecer os laços comunicativos, ao invés de subverter o homem ou isolá-lo da sociedade. Constatou-se que todas estas tecnologias permitiam grandes desenvolvimentos a nível da comunicação que agora convergiram num único meio - a Internet - que alia pela primeira vez na história, as características do telégrafo e do telefone (comunicação interpessoal) às da rádio, do cinema e da televisão (comunicação de massas) (Bargh e outros, 2004).

Existem agora novas formas de organização social, da produção e de funcionamento da própria economia (Hanson, 2007). As TIC alteraram “as cadeias de

---

<sup>3</sup> Acrónimos de *Business-to-Business*, *Business-to-Consumer* e *Consumer-to-Business*.

valor ao revolucionarem os sistemas de produção, de distribuição e de comercialização, introduzindo novas capacidades e melhorando as existentes, modernizando as estruturas produtivas, permitindo novos produtos e novos processos, diferentes abordagens dos clientes, reduzindo custos (de transporte, comerciais, de marketing, de produção, entre outros)” (Castells, 2005:260).

Há algum consenso teórico quanto à passagem de uma sociedade de massas para uma sociedade em rede, onde a Internet se tornou o paradigma e o instrumento de actuação, uma tecnologia social com diversos actores espalhados pelo globo (Gustavo e outros, 2009; Castells, 2004;2005; Oliveira, 2004a):

“De um mundo de comunicação em massa constituído por organizações de distribuição de conteúdos de massa media, estamos a dirigir-nos para um mundo construído, ainda, por grandes conglomerados de media, mas também pela forma como as pessoas trabalham em rede com diferentes tecnologias mediadas, combinando mecanismos interpessoais de mediação com mecanismos de mediação de massas” (Cardoso e outros, 2009:17).

Se numa primeira fase o aparecimento da Internet levou à “migração” dos *mass media* tradicionais com tecnologias analógicas para os digitais, numa segunda fase permitiu a constituição de um número cada vez maior de conexões entre os diferentes media (Cardoso e outros, 2009).

Se tomarmos como exemplo a Televisão, ela dispõe de um número variado de actividades possíveis, apesar de ser um meio de comunicação unidireccional. Parece evidente que a Internet, enquanto media interactivo, pode substituir o uso de alguns dos *media* tradicionais, pois permite através de uma única plataforma aceder a uma imensidade de conteúdos (Dimaggio, 2001). No entanto, ela não torna obsoleto o uso dos *media* tradicionais. Os *media* digitais acarretam algumas diferenças e características que admitem alguma vantagem quanto aos primeiros, podendo vir assim a preencher algumas das lacunas existentes no que diz respeito à efectividade das estratégias comunicacionais clássicas (Hanson; 2007).

Uma das principais características da rede é, ao contrário do modelo emissor-receptor aplicado pelos meios de comunicação de massa tradicionais, permitir o diálogo *one-to-one* ou *one-to-many*, sendo que em ambos os casos a participação do indivíduo é activa e interactiva e tomada como parte integrante do processo.

A interligação entre os dois meios de comunicação foi socialmente apropriada pelos cidadãos (Gustavo e outros, 2009). Em duas décadas de história milhões de

utilizadores tornaram-se cidadãos virtuais, adoptando também a Internet como uma ferramenta para a procura de informação, serviços e entretenimento.

A sua utilização oferece um conjunto de benefícios importantes para o indivíduo que opta cada vez mais por substituir o uso dos media tradicionais pelo uso da Internet, relegando muitas vezes para segundo plano opiniões de líderes de opinião, familiares e amigos, quando procura informação e pretende decidir sobre aquisição de bens e serviços (Edelman, 2010). A rede pode ser moldada consoante as necessidades dos utilizadores que, no acesso aos diversos conteúdos, podem comparar características, receber opiniões de outros consumidores e ter controlo total sobre a informação que procuram.

Os novos e potentes computadores pessoais permitem que o indivíduo pesquise informação sobre qualquer tema (*Google*), participe em comunidades virtuais (*Hi5*, *Orkut*, *Facebook* e *Google+*), troque correio electrónico (*Gmail* e *Hotmail*), faça chamadas para toda a parte do globo (*Skype*), encomende refeições (*Nomenu*), compre livros (*Amazon*), leilõe bens pessoais (*Ebay*), ofereça flores (*Lizgarden*), entre muitas outras hipóteses.

É por isso crescente o número de aparelhos electrónicos que permitem uma ligação à Internet: os *smartphones*, os *tablets*, as televisões que se transformam em computadores pessoais e as consolas de jogos que, através da rede, permitem o *download* de vídeos, jogos e inúmeros conteúdos virtuais.

O reconhecimento de que é cada vez maior o tempo disponibilizado pelos indivíduos para navegar na Internet levou a que um maior número de instituições tenha presença on-line.

As organizações, enquanto unidades socioeconómicas voltadas para a produção de bens ou serviços, e ao procurarem desempenhar um papel significativo no tecido social, encontram nos meios digitais uma nova ferramenta para se expandirem a novos mercados, desenvolverem novos serviços e produtos únicos, aplicarem novas formas de comunicar e competirem de forma igualitária com um maior número de empresas a um custo muito mais baixo.

Quando utilizada de forma eficaz a rede permite que o conhecimento se dissemine mais rapidamente, multiplicando e incentivando a maior participação e colaboração do indivíduo em projectos associados à organização, fortalecendo assim os laços de comunicação entre produtores, fornecedores, parceiros e consumidores.

Mas existem muitos outros aspectos dos quais as organizações podem beneficiar ao utilizar a Internet. Para Dave Chaffey (2009), a Internet permite o diálogo mais próximo com o consumidor, uma maior interação com o público, devido à rápida possibilidade de transmissão de nova e actualizada informação. Contudo, e ainda segundo o autor, o verdadeiro poder da Internet está na facilidade com que permite a recolha de informação detalhada e individualizada sobre o consumidor. Através do preenchimento de questionários disponíveis on-line, muitas vezes como forma de receber novidades por parte da organização, o utilizador dá informações valiosíssimas sobre as suas preferências pessoais. A organização pode então gerir os dados recebidos e reagir posteriormente de forma apropriada.

Ao estender os valores organizacionais ao meio digital, a Internet fornece novas ofertas e experiências on-line, que parecem, contudo, familiares ao público.

O recente estudo publicado pela Mckinsey Quartely “How companies are benefiting from web 2.0” (2009) aponta para a emergência de um novo tipo de organização, que faz um uso intensivo das tecnologias interactivas, quer a nível interno, como forma de gestão organizacional e dos seus colaboradores, quer a nível externo, como meio de promoção e divulgação dos serviços e orientações institucionais.

A consciencialização da importância que as TI, em particular a Internet, devem assumir nas estratégias organizacionais, revelam também a constante evolução e necessidade de adaptação das estratégias de marketing das diversas instituições.

## 2.2 Marketing: novos desafios on-line

*Hoje, sempre que alguém falar sobre o marketing do futuro, estará a falar do marketing na Internet.*

David Burwick, 2001.

A sociedade de informação, parafraseando Maria de Lurdes Rodrigues, é hoje “uma inevitabilidade do desenvolvimento tecnológico, um destino social incontornável das sociedades contemporâneas” (2004:1).

A explosão da comunicação electrónica, com a consequente aceleração e criação de novos processos de produção, a intensificação das trocas internacionais, o fim das barreiras comerciais e a procura de maior democratização do acesso ao conhecimento transformou a sociedade industrial numa sociedade da informação (Kotler, 2000).

Há, no entanto, quem considere que o conceito de sociedade de informação não pode ser aplicado para caracterizar a sociedade actual. Silverstone (2005) afirma que a sociedade de hoje é antes uma sociedade comunicacional, onde a comunicação interpessoal é a área onde as TIC mais se insinuam.

Já Carlos Correia (1997) vai mais longe, ao defender a opinião de alguns analistas como Nicholas Negroponte que afirmam que a revolução digital sofreu uma intensificação de tal forma “dramática” que entraremos rapidamente na era da pós-informação, com as inevitáveis profundas alterações nas estratégias comunicacionais, pois o público-alvo deixou de ser um conjunto do tecido social amorfo para se expressar de forma singular e activamente (Correia, 1997:136).

São muitas as teorias criadas desde a década de 40 do século passado relativamente ao público dos *media*. Na denominada teoria *hipodérmica*, Harold Lasswell considera o indivíduo um espectador passivo, por vezes alienado e “atingido” directamente e totalmente pelos *mass media*. Paul Lazarsfeld analisa a influência concedida aos líderes de opinião na teoria dos *two step flow of communication*. O modelo desenvolvido por Stuart Hall, *encoding/decoding*, baseia-se no pressuposto de que o público é capaz de descodificar as mensagens recebidas pelos *media* em função da sua posição social.

O desenvolvimento dos estudos sobre os públicos revela uma crescente alteração na forma como o indivíduo é influenciado pelos *media*, sendo que nenhuma das teorias

anteriormente referidas encontra na era digital total aplicabilidade devido à nova dimensão mediática introduzida pela *World Wide Web*, a interactividade - característica que dá uma maior capacidade de participação do indivíduo nos media, um crescente *empowerment* individual nunca antes conseguido (Gustavo e outros, 2009).

O século XXI está a ser marcado pela arbitrariedade da comunicação, pelo fim da relação causa-efeito no qual o acto de comunicar depende só do emissor. Pelo contrário, são cada vez maiores as exigências e expectativas por parte do consumidor, que é agora mais activo, menos paciente e mais preocupado com a qualidade, segurança, possibilidade de escolha, preço e rapidez dos serviços que lhe são apresentados (Smith e outros, 2005; Kotler, 2000).

Na realidade, a adopção do uso das tecnologias digitais por parte dos consumidores tem vindo a aumentar. O ser humano tem agora uma relação muito mais próxima com as novas tecnologias e habituou-se no quotidiano ao seu uso permanente para satisfazer as suas necessidades mais básicas. Alguns procuram apenas informação, outros vagueiam pela rede de *site* em *site*, há os que escolhem usar o meio como entretenimento e há até aqueles que utilizam a Internet movidos pela descoberta de ofertas especiais.

Ao contrário do que foi visível nos primeiros anos de utilização da Internet, onde a rede era utilizada essencialmente como mais um mecanismo de distribuição de bens e serviços comerciais ou promoção da imagem corporativa, hoje em dia o meio electrónico deve ser encarado como um mecanismo para prestar melhor serviço e aprimorar relações. Os *media* digitais já não devem ser encarados como tecnologias isoladas mas sim como objectos de apropriação social, combinados de acordo com os objectivos pessoais do utilizador (Gustavo e outros, 2009).

Confrontada com as potencialidades da rede on-line, Donna Hoffman (2000), alerta para a crescente utilização da Internet, não apenas como uma nova ferramenta de comunicação, mas sim como um importante novo mercado global que deve ser urgentemente considerado por todos os gestores de marketing de modo a evitar a perda de vantagem competitiva.

A evolução do marketing tem vindo a acompanhar as transformações económicas, sociais e tecnológicas das últimas décadas.

Até aos anos 30, com o desenvolvimento dos meios de transporte modernos, o marketing esteve orientado para o produto de grande distribuição a preço muito acessível, resumindo-se à gestão de vendas e promoção. Os gestores de marketing

colocavam os desejos e objectivos da organização no centro dos processos estratégicos (Andreasen e outros, 1996).

Actualmente, com o progresso tecnológico iniciado na década de 90, o marketing do estágio industrial, está a ser substituído por marketing relacional ou marketing *One-to-One*. Neste, os gestores perdem poder sobre as identidades das suas organizações. O consumidor tornou-se num co-produtor activo de valor, de receptor passou a emissor (Chernatony, 2000).

De forma virtual e personalizada, e graças à enorme diversidade de conteúdos disponíveis on-line, aos novos canais de distribuição e divulgação e à constante proliferação de novos produtos no mercado, o consumidor é agora um elemento activo e participativo do processo de comunicação e a interactividade levou à “ressurreição do mercado personalizado” (Kotler, 2000:47). É o consumidor quem está no centro das atenções, quem detém o poder, havendo urgência de responder às suas preferências, acompanhar as suas interacções e adequar constantemente os produtos (Chaffey, 2009; Reis, 2003):

“Na generalidade, o cliente on-line é diferente do cliente offline. O cliente on-line tem mais poder do que nunca. Apesar de viver num mundo de informação desordenada e de compressão de tempo, o cliente on-line tem poderes como nunca antes: mais informação, preços transparentes, mais direitos. Ele percebeu o valor do seu tempo e atenção. Testemunha o surgimento do marketing baseado na permissão e o desaparecimento da eficácia do marketing baseado na intromissão<sup>4</sup>” (Smith e outros, 2005:100)

Cientes de que o sucesso organizacional depende da percepção do consumidor, o objectivo passa então servir o cliente de forma individual, procurando os produtos que melhor respondem às suas necessidades, existindo maior proximidade entre vendedor e comprador (Chaffey, 2004).

A Internet tornou-se o *media-rei*, uma ferramenta estratégica promissora para a correcta execução do marketing relacional (Lindon e outros, 2004). Há mesmo quem considere que estamos a regressar a conceitos do comércio tradicional (Lindon e outros, 2004), e que passamos de uma lógica da procura para uma lógica da oferta (Wolton, 2000).

A capacidade de comunicar digitalmente por parte das organizações é agora vital e o marketing na Internet está a tornar-se um método primário de interacção com os

---

<sup>4</sup> Ao longo do trabalho, quando não referenciado, as traduções foram feitas pelo próprio autor.

públicos (Hanson, 2007). Agora, mais do que nunca, num mundo globalizado, em rápida mudança e onde a competitividade aumenta devido à maior homogeneização dos produtos oferecidos, as novas tecnologias revelam-se mecanismos poderosíssimos para a criatividade e inovação. A sobrevivência no mercado global passa por desenvolver actividade de marketing na Internet (Smith e outros, 2005).

São por isso cada vez mais as organizações que trabalham através da rede on-line, pois apesar de não terem participado nos primeiros estádios do seu desenvolvimento, não demoraram a aperceber-se do enorme potencial do mercado que se estava a constituir (Castells, 2004; Martins, 2001).

As organizações estão a mover esforços para trabalhar digitalmente, alterando as suas estratégias de marketing, estrutura da organização, os sistemas de comunicação, a gestão dos produtos, repensando as suas prioridades e orçamentos e trabalhando novas capacidades (Parsons e outros, 1996; Edelman, 2010).

Comunicar é agora partilhar, convencer, persuadir, fazer adoptar determinados comportamentos, tornando comum uma informação e funcionando como um sistema de identificação e reconhecimento das organizações e dos seus respectivos serviços (Caetano, 2005).

Ao contrário do que é feito sobre a publicidade, o marketing, as promoções, e outros aspectos da gestão organizacional, as empresas não conseguem controlar os resultados da comunicação com o consumidor, os *media*, os líderes de opinião e a concorrência. Trata-se por isso de saber escolher os meios e as mensagens adequadas, que espelhem da melhor forma a imagem e identidade da organização. Diferentes meios acarretam necessariamente diferentes objectivos e formas de utilização.

Mas a presença on-line não é um processo linear para todas as organizações. Escolher uma estratégia de marketing que utilize ferramentas digitais deve ser uma gestão feita com base nos objectivos com os quais as organizações pretendem alcançar através dessa experiência. Quer seja com objectivo de reflectir ou expandir os valores comunicados *offline*, quer como forma de fornecer aos utilizadores uma intensa experiência multimédia, a escolha pela divulgação on-line deve ter como função acrescentar valor à organização de uma forma totalmente diferente, estar mais perto do consumidor e acrescentar-lhe poder. Este tem de encontrar no serviço on-line novos conteúdos que reforcem a posição, credibilidade e notoriedade da organização, ao mesmo tempo que se distinguem dos valores já apresentados de forma tradicional ou por outras organizações.

Assim, a opção de desenvolver estratégias de marketing on-line exige que as organizações estejam conscientes de que, mais do que adoptar uma nova estratégia de comunicação com outras empresas, parceiros, colaboradores e com o público, tem de haver uma profunda alteração da estrutura, sistemas, estilos, capacidades e formas de trabalho da instituição de modo a suportar a era digital (Chaffey, 2009).

Muitas organizações ainda cometem o erro de considerar a Internet como apenas outro meio de comunicação, não fixando objectivos claros para o marketing on-line, e reutilizando dispositivos de comunicação já utilizados em suportes *offline* (Dayal, 2000). Outras, apesar de utilizarem regularmente a ferramenta digital não revêem adequadamente os seus benefícios e resultados, não podendo com isso tirar qualquer proveito posterior (Chaffey, 2009).

A comunicação on-line apresenta uma série de desafios. Apesar do menor custo associado, a maior rapidez e facilidade de uso, entre muitas outras vantagens, as campanhas de marketing têm de responder mais rapidamente à competição cada vez mais feroz, quando quase todas as organizações estão a desenvolver o mesmo tipo de aplicação na Internet (Porter, 2001). Para além disso devem acompanhar o constante desenvolvimento da tecnologia, dotando os seus colaboradores para a compreensão dos benefícios que lhe estão associados.

O ambiente externo à organização influencia a sua performance, sendo por isso necessário monitorizar, compreender e responder apropriadamente às mudanças, de forma a competir efectivamente (Chaffey, 2009). Devem ser traçados objectivos específicos, mensuráveis e exequíveis, inovando e diversificando os investimentos.

À medida que o tempo passa, e que a tecnologia e a sociedade evoluem, no que ao marketing diz respeito, muito se altera e muito permanece igual. Definir um *target* de comunicação, criar uma mensagem específica para esse mesmo *target* e escolher os dispositivos comunicacionais para a difusão da mensagem, serão sempre elementos tradicionais e cruciais do marketing. Quanto aos mecanismos de distribuição da estratégia comunicacional das organizações, esses sim sofrerão constantes alterações, tal como temos vindo a observar com a chegada da Internet.

O mercado em constante mudança exige que as organizações e marcas do futuro façam uma correcta interpretação dos fenómenos que lhe são externos, através do uso correcto e consciente dos mais variados tipos de aplicações quer do meio on-line quer do *offline*, assumindo uma postura activa, centrada no cliente e sempre vigilante, se não quiserem ser rapidamente ultrapassadas.

## 2.3 As marcas, o *e-branding* e as redes sociais

*Num mundo desconcertante em termos de clamor concorrencial, e em que a escolha racional se tornou quase impossível, as marcas representam clareza, confiança, consistência, estatuto, pertença – tudo o que permite aos seres humanos definirem-se a si próprios. As marcas representam identidade.*

Waly Olins, 2003.

Diariamente somos influenciados pela publicidade que promove produtos através da valorização de aspectos que seguramente vão cativar o consumidor. A quantidade e diversidade de bens publicitados dificultam a escolha. No entanto, há marcas que continuam a resistir à concorrência: *Coca-cola, Nokia, Apple, Nike, Levi's*, são apenas algumas das marcas que se tornaram referências de qualidade e notoriedade para muitos de nós. Os seus símbolos, *slogans* e cores associadas, pertencem a imagens e sons que guardamos na memória e que mesmo contando com muitos anos de história dão sentido à frase proferida por Stephen King e citada por David Aaker “uma marca de sucesso é intemporal” (Aaker, 1991:1).

Mas as marcas não são um fenómeno recente. Existem desde a antiguidade e mais do que resultado da lógica humana de atribuir significado e nome a tudo o que o rodeia, surgiram como um elemento estratégico de sobrevivência, uma forma de indicar origem e propriedade e de diferenciar a oferta de bens comerciáveis.

A sua evolução até aos dias de hoje resulta de um conjunto de factores como a macro distribuição, a liberdade de concorrência, o desenvolvimento dos meios de comunicação e transporte e a publicidade (Pimentel, 2007), dando-lhe nos nossos dias um poder que se expandiu globalmente (Hanson, 2007).

A necessidade de distinguir e identificar produtos e serviços perdura e as marcas ocupam mais que nunca um lugar central nas estratégias das organizações, uma das apostas mais seguras dos *marketeers*, devido às mudanças da realidade socioeconómica e à da evolução da sociedade de consumo (Diogo, 2008; Lindon e outros, 2004).

A marca tem-se revelado ao longo dos anos um activo intangível de grande importância de toda e qualquer empresa, mais do que um sinal distintivo de identidade, um sinónimo de personalidade, competitividade, posicionamento e permanência no mercado. É através da marca que as organizações definem áreas de competência,

revelam a sua razão de ser, a sua missão, os seus valores, o fio condutor do seu rumo estratégico, a sua essência (Pimentel, 2007; Kapferer, 2000).

Como factores fundamentais para o crescimento da economia, as marcas são uma vantagem competitiva em momentos de crise, funcionando como uma barreira à entrada de novos concorrentes em mercados saturados (Kapferer, 2000).

Para o consumidor representam fiabilidade, confiança, qualidade e garantia, economizam o tempo e custo de pesquisa e o risco associado à aquisição de bens ou serviços, ao facilitar o seu reconhecimento e a consequente tomada de decisão. A sua diferenciação no mercado, relevância para o uso pessoal, estima e notoriedade são factores que a marca constrói ao longo do tempo e nos quais os consumidores aprendem a confiar.

A *aldeia global* em que hoje vivemos exige uma nova adaptação por parte das marcas, que já não dependem das suas características inatas, mas sim do que representam para quem as utiliza. Devem ter significado partilhado por várias pessoas, ao mesmo tempo, sem condicionalismos de distância. Atingiram nos nossos dias um estatuto proeminente: mais do que projectar e sustentar o produto ou serviço que lhe está associado, a marca implica um envolvimento de tal forma expressivo com o consumidor que este toma as características dessa marca como suas, definindo-se em função delas.

Gerir actualmente uma marca implica conhecer e aceder à informação sobre as necessidades e percepção dos consumidores, pois o seu valor real depende da capacidade de conquistar significado exclusivo, proeminente e positivo na sua mente do consumidor (Kapferer, 2000). Com a oferta diversificada de marcas ainda que muitas vezes de produtos com características idênticas, torna-se muito mais fácil para o consumidor optar pelo serviço que mais corresponde às suas preferências. Os consumidores conhecem melhor os produtos e procuram as soluções mais vantajosas. A marca poderá ser assim o mais importante diferenciador entre os produtos e os serviços (Smith e outros, 2005).

Marta Pimentel (2007) define a marca actual como uma entidade complexa e multidimensional, sendo que se tem verificado uma passagem de uma visão atomista para uma noção de marca mais integradora. Para a autora, a concepção moderna da marca está assente num processo holístico, iterativo e interactivo, consolidando-se na criação de valor acrescentado na mente do consumidor, que vai para além do valor físico observável no produto.

Os desafios da modernidade são cada vez mais e exigem consistência, clareza e coerência no posicionamento das marcas (Chaffey, 2009). Há que saber como promovê-las, aferir-lhes desempenho, diferenciá-las, fazê-las crescer, manter-lhes personalidade e carácter (Olins, 2003; Porter, 2001), sem esquecer que uma marca deve exceder-se permanentemente para se manter viva, se não evoluir “fossiliza-se e perde pertinência” (Kapferer, 2000:73). Enquanto realidade não fixa, a marca deve adaptar-se ao seu tempo, às evoluções das tecnologias e das preferências dos consumidores. Deve manter-se actual nos serviços que presta, nas suas produções concretas, e nos dispositivos de comunicação (Kapferer, 2000). Uma marca forte será ainda no futuro aquela que apresentar e colocar ao dispor produtos ou serviços actualizados e excepcionais.

Existem erros fatais para a manutenção correcta das marcas. As mudanças de nome são um dos aspectos mais sensíveis e a evitar, pois apesar de ser um activo intangível está na base da vantagem competitiva de qualquer marca, na sua essência e na fonte de identidade, devendo por isso ser mantido e fortalecido (Aaker, 1991). As mudanças de nome afectam muitas vezes a notoriedade da marca, a capacidade do consumidor em recordar e reconhecer uma marca com a qual já havia tido contacto anteriormente.

Ora este processo individual de associar uma imagem a uma determinada marca e produto ou serviço, é um processo construído pela própria organização através de publicidade, promoções, exposições, pontos de venda, entre muitos outros mecanismos estratégicos de comunicação.

Com o advento da Internet e de todas as ferramentas disponíveis on-line as organizações beneficiam de novos locais para dar forma às promessas da marca.

Uma das principais ferramentas e a mais utilizada por parte das organizações são os sites institucionais: quando bem construídos, estruturados e actualizados permitem um rápido e fácil acesso à informação, dando ao utilizador uma experiência agradável, mas, e sobretudo, uma percepção favorável e de confiança sobre a organização. A sua conveniência, rapidez de navegação, resposta rápida a pedidos de esclarecimento e design centrado no utilizador, são apenas alguns dos exemplos para o seu bom funcionamento (Chaffey, 2009; Hanson, 2007; Smith e outros, 2005).

Para Dave Chaffey (2009) sites de sucesso como o *Amazon*, o *Google*, o *Hotmail*, o *Skype* e o *Ebay*, dispõem das seguintes características: iniciam o seu percurso com um objectivo claro e definido; são pioneiros em determinadas características dos seus serviços; respondem a uma necessidade específica e

fundamental do consumidor; criam uma experiência on-line memorável e levam anos para atingir o sucesso global.

A evolução positiva de cada site depende do acompanhamento que é feito do desenvolvimento da própria tecnologia digital, mas, e principalmente, do acompanhamento das preferências e alterações de gostos e hábitos dos consumidores.

À medida que o site institucional evolui devem ser acrescentados elementos novos ao trabalho on-line. O *e-mail* continua a ser um dos dispositivos que melhor trabalha a comunicação on-line, sendo utilizado entre amigos, familiares, organizações e colaboradores (Hanson, 2007). Para o marketing o correio electrónico desde sempre se revelou uma ferramenta importantíssima pois cria um circuito de comunicação com o utilizador que normalmente não ignora a informação recebida.

Entre emails com notificações, a promoções especiais para os clientes fidelizados, envios de *newsletters*, este dispositivo funciona como o elo de ligação e diálogo da instituição com o consumidor, podendo ser personalizado individualmente e ainda integrar outros dispositivos de comunicação como vídeos e imagens.

Mas o século XXI está a ser marcado pela proliferação de novas plataformas de conexão dos sites institucionais com os públicos e que estão de certa forma a substituir a centralidade dos primeiros. Falamos das redes sociais.

O ser humano, enquanto ser social, tem necessidade de criar e manter comunidades onde possa comunicar, promover e expressar a sua criatividade. As redes virtuais funcionam cada vez mais como um fenómeno social de sucesso onde o conteúdo é gerado por qualquer utilizador sem competências especiais (Kirkpatrick, 2011; Boyd e outros, 2007) e o livre-arbítrio é maior que nunca. O consumidor examina, cria, domina e questiona todos os conteúdos em tempo real, sendo que as repercussões do marketing viral por ele causado nem sempre são positivas para as organizações. A reputação e notoriedade ganha pela qualidade de produtos e serviços, integridade e transparência da organização, são fundamentais para a sobrevivência na *rede global*, onde as informações, principalmente as prejudiciais, atingem magnitudes impressionantes num curto espaço de tempo. São as desvantagens reais do expoente máximo da democracia em forma digital.

Mas as redes sociais não são um fenómeno de agora. A primeira comunidade data de 1979, a *Usenet* (Kirkpatrick, 2011). O que mudou até hoje foram as formas, as características e os tamanhos surpreendentes que podem apresentar, sendo por isso

compreensível que em 2003 Clay Shirky tenha usado o termo YASNS – *Yet Another Social Networking Service* – para ilustrar o fenómeno (Boyd e outros, 2007).

Das redes sociais mais utilizadas destacam-se a *Weibo*, a *Reddit*, a *SumbleUpon*, o *Linkedin*, o *Hi5*, o *Myspace*, o *Friendster*, o *Youtube*, o *Facebook*, a *Orkut* e o *Google+*. Todas permitem a criação de um perfil pessoal na rede e a interacção com uma lista de amigos, podendo ter como fim suportar práticas profissionais, sociais, académicas, entre outras.

Enquanto locais virtuais onde é possível partilhar interesses altamente diversificados, valores, objectivos e projectos, as redes sociais respondem às necessidades mais básicas dos indivíduos e mais uma vez a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow parece fazer todo o sentido. Pela necessidade de pertença, afiliação, segurança, de aceitação de comportamento, respeito por parte do outro e ausência de preconceitos, a Internet e as redes sociais, atraíram novos utilizadores para a comunicação on-line.

O estudo levado a cabo pela *Net Rating* (Nielsen) revela que as redes sociais crescem 47% de ano para ano, atingindo 47% da percentagem de utilizadores da Internet.

O *Facebook*, ou *The Facebook*, como era originalmente intitulado, é um dos maiores casos de sucesso global. Em apenas sete anos alcançou 664 milhões de utilizadores (Internet World Stats), que dedicam um terço do seu tempo on-line para utilizar esta rede social (Santos, 2010a:60). Em 2005, 85% dos estudantes americanos utilizavam a rede, e cinco anos mais tarde 98% da população mundial podia aceder à plataforma que era traduzida para setenta e cinco idiomas diferentes (Kirkpatrick, 2011).

Estima-se que o *Facebook* seja a empresa que obteve o crescimento mais rápido alguma vez conseguido na história, não podendo ser comparado com nenhuma outra tecnologia social:

“Ao contrário de quase todos os outros sites ou empresas de tecnologia, o Facebook tem profunda e essencialmente a ver com as pessoas. É uma plataforma para as pessoas conseguirem mais da sua vida. É uma nova forma de comunicação, tal como foram as mensagens instantâneas, o email, o telefone e o telégrafo. Durante os primeiros anos da World Wide Web dizia-se que todos acabariam por ter uma página pessoal. Agora isso está a acontecer, mas como parte de uma rede social (Kirkpatrick, 2011:30).

Criar perfis pessoais e páginas organizacionais, partilhar *links*, formar uma lista de amigos em contacto permanente, pertencer a grupos que atendem a diversos públicos e a linguagens comuns, conversar em *chat*, enviar e receber imagens, vídeos, textos e mensagens privadas, tornar-se defensor e fã de uma marca, causa ou entidade, são apenas alguns exemplos das inúmeras possibilidades “facebookianas”.

Quando 17% dos seus utilizadores admitem estar mais predispostos a comprar ou adquirir um bem ou serviço depois de se tornarem fãs de uma marca nesta rede social, nenhuma organização quer ficar de fora. O *Facebook* absorve actualmente 25% do total de mercado publicitário on-line (Santos, 2010a:62), alterando a forma como os responsáveis de marketing vendem produtos, como os governos chegam aos cidadãos e até mesmo como as empresas funcionam (Kirkpatrick, 2011:29).

As redes sociais têm surgido como um novo dispositivo de marketing para as empresas. A fim de ganhar vantagem competitiva e encontrar soluções eficazes para estabelecer relações de proximidade com os consumidores, as organizações estão cada vez mais interessadas em fazer parte de uma comunidade on-line (Ulusu, 2010). A gestão das redes permite a criação de grupos alvo, conjunto de pessoas que aderem a comunidades com gostos relativamente homogêneos, possibilitando o maior interesse nas propostas da marca. O objectivo de estar presente nas redes sociais deve ser o de proporcionar uma experiência dinâmica de proximidade que suporte os valores da marca, cultivar a familiaridade e aumentar a segurança (Kirkpatrick, 2011; Chaffey, 2009; Chernatony, 2004).

A Internet irá, inquestionavelmente, desempenhar um papel importante na criação, desenvolvimento e estruturação das marcas, aumentando e fortalecendo a sua relevância para a relação entre os consumidores e instituições. As organizações que quiserem acompanhar o novo estilo de vida on-line e conectar-se com o consumidor terão de estar presentes na rede.

A rede permite a um custo mais baixo, maior rapidez de divulgação, de criação de ambientes digitais e de convergência de diferentes meios de divulgação, essenciais para o sucesso das organizações. A Sociedade enfrenta um rápido e complexo aumento da informação disponível. Este crescimento cria uma difícil luta para ganhar a atenção num mundo de sobrecarga de informação (Hanson, 2007).

Não se pode por isso, tal como havia afirmando Kapferer, fazer da marca o apanágio exclusivo do marketing e da comunicação, subestimando o papel das outras funções da empresa no êxito da actividade. O público exige das organizações, públicas

ou privadas, que legitimem a sua actividade. A eficiência económica e financeira já não basta, as empresas devem demonstrar a sua função social, a sua contribuição para a colectividade (Kapferer, 2000). As redes são um mecanismo ideal para o fazerem.

## 2.4 O Marketing nas instituições culturais

*As instituições culturais de maior sucesso são aquelas cujos valores de marca sustentam toda a organização, e que são capazes de tirar partido dos novos desenvolvimentos na comunicação para levar a sua experiência de marca para um público mais vasto.*

Tim Ambrose.

O marketing, enquanto disciplina cujo objectivo é identificar, antecipar e satisfazer as exigências do consumidor proveitosamente, planeando e executando programas específicos para um determinado *target*, otimizando e maximizando a sua relação com a empresa e a satisfação mútua, é tão ou mais importante em organizações de carácter filantrópico como o é para organizações com fins lucrativos.

No caso das organizações públicas, onde a responsabilidade social e a promoção do desenvolvimento da comunidade assume um valor de fonte de actuação (Reis, 2003), o marketing é uma ferramenta de inquestionável utilidade e cada vez mais essencial.

Mas o marketing não se define de igual forma quando aplicado a diferentes tipos de organizações:

“A definição do marketing, para que possa aplicar-se às organizações sem fins lucrativos, deve ser mais ampla. Em vez de «empresas», dever-se-á falar de organizações, o que inclui os partidos políticos, as causas sociais e filantrópicas, os poderes públicos e a administração pública. Em vez de «clientes», dever-se-á falar de públicos, o que permite incluir os eleitores, os cidadãos, os doadores, os adeptos, simpatizantes, ou qualquer outra categoria de população. Em vez de «vender produtos», dever-se-á falar de promover os comportamentos, o que inclui tanto os comportamentos políticos e sociais dos indivíduos como os seus comportamentos de compra e de consumo. E em vez de falar de «rendibilidade», dever-se-á falar de realização de objectivos, sabendo que os objectivos podem não ser de natureza financeira” (Lindon e outros, 2004:28).

Assim, tendo em conta esta perspectiva, o marketing pode ser definido como o “conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos” (Lindon e outros, 2004:28).

Todavia, o percurso de investigação sobre a introdução dos mecanismos de marketing nas organizações sem fins lucrativos revela que estas estão longe de terem atingido o pleno potencial do marketing (Dolnicar, 2009; Andreasen e outros, 1996).

Das razões apontadas para a tardia ou insuficiente adopção de estratégias de marketing está a percepção, por parte deste tipo de organizações, de que muitos dos elementos do *marketing mix* não estão sob o seu total controlo: o produto é criado *a priori*, não podendo ser mudado, mesmo com alterações do mercado, o preço é muitas vezes arbitrário e os canais de distribuição raramente são escolhas suas (Dolnicar, 2009).

Por outro lado, há uma consciencialização geral sobre a justificação do investimento público e a carência de estratégias de gestão ou comunicação, que tem como fundamento uma crença indubitavelmente falsa de que o produto ou bem por si financiado se considera indispensável para as necessidades do mercado, não requerendo por isso a estratégias de marketing. Deste modo, as organizações consideram que estão a oferecer ao público algo que este realmente precisa e que lhe é inerentemente desejável. Como consequência, ao invés de adoptarem estratégias de marketing que estudem o mercado e o público-alvo limitam-se a promover os bens por si considerados como imprescindíveis ao bem-estar social (Andreasen e outros, 1996).

Ao mesmo tempo, as entidades sem fins lucrativos mostram-se ainda relutantes quanto aos benefícios do marketing, considerado ainda por muitos como uma ferramenta de manipulação, não compatível por isso com o trabalho social que desempenham (Dolnicar, 2009).

Para Manuel Castells (2004), a Internet poderia ser um instrumento extraordinário de participação e cidadania, de informação e relação activa entre governo, classes políticas, partidos e cidadãos. Contudo, o que se observa é que “os governos, as administrações e os partidos confundiram a Internet com um painel de anúncios. De um modo geral, limitaram-se a expor a informação” (2004:238).

Mas tal como já foi referido anteriormente, há actualmente uma grande necessidade de adoptar um esquema de trabalho organizacional focado no público, colocando-o no centro de todas as acções. Ao identificar os consumidores que estão mais interessados em suportar a missão da organização, segmentado o mercado e assegurando uma imagem e comunicação organizacional que lhes seja atractiva e através de canais que lhes sejam próximos, a organização desenvolve estratégias que resultam na melhor realização dos objectivos definidos inicialmente.

É em torno desta problemática que se tem observado um maior uso das capacidades e habilidades do marketing por parte de várias organizações culturais.

François Colbert (2001) abordou a noção de instituição cultural de acordo com duas perspectivas. A primeira, segundo uma mais simplista, está representada pelas organizações especializadas na produção e distribuição de artes do espectáculo, como teatro, música, ópera ou dança e nas artes visuais encontrados em galerias, museus, bibliotecas e locais históricos. A segunda, numa visão mais ampla, inclui as indústrias culturais (filmes, gravação de som, musicais, publicações e artesanato) e os meios de comunicação (rádio, televisão e jornais).

De uma forma ou de outra, e em resultado da aldeia global em que hoje vivemos, da abundância de informação que circula e do aumento das expectativas e exigências dos consumidores, também as instituições culturais se deparam com a grande dificuldade de servir o público, sendo que a inovação, o factor surpresa, a facilidade de acesso aos bens, o esclarecimento de dúvidas e a proximidade com a produção são prerrogativas fundamentais para estas organizações.

Neste mundo tão competitivo, as atracções culturais disputam não apenas com os seus concorrentes mais próximos a conquista de mais consumidores, mas também com um manancial de outros serviços como a televisão, os restaurantes, as lojas, os centros comerciais e os estádios de futebol.

E se a criação de uma marca, o associar de um *logo* e de um *slogan* a uma organização é o primeiro passo para o sucesso e para a diferenciação no mercado, nas organizações culturais o processo não parece ser tão simples:

“O desenvolvimento de uma marca para uma atracção cultural (...) não é apenas sobre a criação de um logótipo ou estilo gráfico para um papel timbrado ou folheto, trata-se de definir no que a atracção cultural se quer tornar e ser, o que a torna um destino cultural único ou especial, e como a sua reputação e o seu status será gerido de forma sustentável” (Ambrose, 2010:76).

No ângulo oposto às organizações do sector privado encontram-se as organizações do sector público, “o maior e mais diversificado prestador de serviços” (Lindon, 2004:576), cujo principal objectivo passa por servir, beneficiar e influenciar o comportamento social em prol dos interesses da sociedade como um todo. Todavia, e muito devido ao elevado nível de responsabilidade, controlo e pendor burocrático por que se vêem geridas, as instituições públicas revelam-se ainda pouco flexíveis, sensíveis e autónomas para dar resposta às constantes e desafiantes alterações no mercado.

Neste contexto, os autores da obra *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, chegam mesmo a referir que:

“De uma forma geral, o serviço público tende a oferecer padrões de qualidade inferiores, quando comparado com o sector privado, devido aos baixos níveis de concorrência. O facto de os utilizadores de muitos dos serviços públicos terem uma fraca influência no processo de mudança, fez com que muitos dos serviços se desenvolvessem num processo de «cultura da oferta» em que o prestador de serviço determina a natureza do produto e do serviço disponível, bem como o nível de qualidade que lhe está associado” (Lindon e outros, 2004:567).

Parece-nos assim compreensível que as estratégias de marketing utilizadas pelo sector privado sejam de difícil aplicação no sector público. E se para os sectores públicos tais como a educação e a saúde, o contacto com o público é fundamental, no caso do sector cultural torna-se crucial.

A cultura, como já foi referido na primeira parte deste estudo, desempenha um papel importantíssimo na sociedade. É por isso necessário enquadrar mecanismos de divulgação idênticos aos bens de maior consumo na oferta de propostas culturais, de forma a provocar a adesão do público às diferentes actividades ligadas à arte e aos bens ditos cultivados. O marketing para as artes e bens culturais é fundamental já que:

“chegar ao público é vital, estamos a falar de um problema de sobrevivência! Não é possível manter a fundo perdido obras que não chegam aos visitantes ou aos espectadores. Com isto não estou a afirmar que as artes tenham de gerar lucro financeiro! A cultura não serve para gerar lucro financeiro, é para isso que existem as empresas de vendas de serviços de telemóveis. A cultura serve para gerar lucro social e é esse lucro social que deve ser o primeiro critério de juízo da actividade cultural” (Ferreira, 2009:185).

Na verdade, consciente ou inconscientemente, todas as organizações acabam por desenvolver algumas acções de marketing.

As instituições culturais começam também cada vez mais a adoptar estratégias de marketing, conscientes do valor da criação de uma marca forte. Cabe agora conhecer e habilitar estruturalmente e de forma consistente as organizações de ambos os sectores para os mecanismos e objectivos do marketing, quer no meio *offline* quer on-line pois “precisamos de uma nova atitude perante o mercado cultural: encarar o marketing como um poderoso e utilíssimo instrumento de comunicação e sobretudo de aproximação aos públicos, sem pretensões fundamentalistas de imposição de gostos ou dirigismo

cultural. O mais importante é seduzir os públicos e não convencê-los” (Serra, 2009:57-58).

No que diz respeito às estratégias de marketing on-line a adoptar por parte das organizações culturais em Portugal, há que ter em conta o tipo de público que utiliza este meio, de modo a definir boas estratégias de comunicação.

Seguidamente será então feita uma análise da utilização da Internet em Portugal.

## 2.5 A utilização da Internet em Portugal: maior fosso cultural?

*As redes actuam também como gatekeepers.  
Se dentro das redes novas oportunidades são permanentemente criadas,  
fora das redes, a sobrevivência é cada vez mais difícil.*

Manuel Castells, 2005.

Sete anos após Manuel Castells ter defendido a importância das tecnologias da informação e comunicação como capazes de penetrar e influenciar todas as esferas da actividade humana, parece-nos urgente desconstruir o “mito”.

É inquestionável o poder da Internet e o número crescente de benefícios que proporciona, quer aos utilizadores quer às organizações. É uma realidade que para as empresas e instituições das mais variadas áreas, a não utilização deste meio de comunicação é inconcebível. A presença on-line é fundamental para a prosperidade e desenvolvimento das organizações e até mesmo para a sua sobrevivência num mundo marcado pela conexão global em rede:

“A Internet afectou drasticamente a forma como os consumidores se envolvem com as marcas. Está a transformar a economia do marketing e a tornar obsoleto muitas das funções das estratégias e estruturas tradicionais. Para os gestores de marketing, a velha forma de fazer negócios é insustentável” (Edelman, 2010:2).

Mas será possível para as organizações contemporâneas sobreviverem somente através do uso da Internet como meio de divulgação e promoção das suas actividades?

Ainda que a comunicação através da Internet se diferencie do marketing tradicional ao possibilitar novas formas de interacção e novos modelos de troca de informação, a utilização da Internet, bem como de outras tecnologias digitais em conjunto com os meios de comunicação tradicionais, revela-se essencial para a obtenção dos objectivos organizacionais:

“Apesar dos media digitais terem características distintas em relação aos media tradicionais, não quer dizer que devemos concentrar as nossas comunicações apenas nos media digitais. Em vez disso, devemos combinar e integrar os media tradicionais e digitais de acordo com seus pontos fortes. Podemos então alcançar uma sinergia - a soma ser maior do que as partes” (Chaffey, 2009:454).

Também Charles Brymer (2001) suporta esta ideia defendendo que:

“A presença on-line é uma ferramenta muito poderosa para se comunicar a essência de uma marca. A televisão e a imprensa também são meios de comunicação importantes, e, em conjunto com uma presença on-line, podem fazer uma declaração muito forte sobre a sua marca” - e continua - “a génese do que constitui marcas poderosas no futuro incluirá aqueles que trabalham tanto offline como on-line sem problemas” (2001:100).

A questão central não é tanto se se deve ou não apostar no marketing digital - as organizações que se quiserem manter competitivas têm de o fazer – mas sim na forma como desenvolver essa estratégia, tendo em conta que o marketing on-line não pode actuar sozinho para ser eficaz. A Internet tem de ser encarada como um complemento à comunicação tradicional, às estratégias já estabelecidas (Porter, 2001; Bechtold, 2001).

É ainda da opinião de outros autores que o estudo muitas vezes isolado das potencialidades dos *media*, como o caso da Internet, tem grandes limitações. Isto porque o ser humano, enquanto ser social, não se concentra em apenas um instrumento de comunicação como fonte de informação, entretenimento ou conhecimento. Ao invés, ele combina e usa-os em rede (Cardoso e outros, 2009; Oliveira, 2004a).

Não obstante a necessidade de balancear o uso dos *media* digitais e tradicionais para o alcance do sucesso organizacional, existem outros factores que tornam indispensável a sinergia referida por Dave Chaffey.

A análise das características que o uso da Internet exige, tanto para as sociedades como para o indivíduo, leva-nos a questionar se o aproveitamento do fenómeno digital está ou não a favorecer equitativamente a sociedade. Não há dúvida que a Internet permite maior conhecimento e difusão da informação, num menor espaço de tempo e em grande quantidade, mas garantirá ela o acesso de todos? Estará ou não o uso da Internet a seguir, mais uma vez, as fracturas sociais?

Não se pode deduzir que o processo de integração e desenvolvimento da Internet e a sua utilização por parte dos cidadãos dependa exclusivamente do avanço tecnológico subjacente. Tal como já havia afirmado Dominique Wolton (2000) as práticas evoluem mais devagar do que as inovações técnicas e as modas. O processo de integração da Internet está sujeito a vários condicionalismos sociais.

Em primeiro lugar são imprescindíveis as infraestruturas físicas, técnicas e tecnológicas a disponibilizar pelos países (Oliveira, 2004a). Em segundo lugar, individualmente, a predisposição real do consumidor para as práticas on-line, práticas

essas que dependem de diferentes competências tais como psicológicas, sociais, culturais, educacionais e de ordem financeira (Castells, 2006; Dimaggio e outros, 2001). Seguidamente, e ultrapassados os obstáculos atrás referidos, não podemos deixar de considerar que a participação de cada utilizador dependerá também da procura e selecção eficaz da informação pretendida, bem como do seu processamento. É que estando o conhecimento codificado na rede há que saber interpretá-lo. A força da Internet “só será real se for igualmente capaz de criar utilizadores com uma perspectiva crítica, aptos para lidarem com a quantidade de informação e a necessidade de a dizimar, bem como para destrinçarem a qualidade dessa informação” (Oliveira, 2004a:85).

E se, pontualmente, esta incapacidade pode ser motivo de menos interesse para futuras pesquisas, factores verdadeiramente desmotivantes são o risco da utilização da Internet pelo medo da invasão da sua privacidade e falta de segurança pessoal.

Parece decorrer das ideias atrás explanadas que não é significativo o número de utilizadores da rede. Todavia, a sua evolução tem vindo a ter um crescimento substancial. De acordo com os dados divulgados pelo estudo aos “Utilizadores da Internet no mundo e à sua distribuição por regiões”, pelo *Internet World Stats*, entre 2000 e 2011, esse crescimento foi de aproximadamente 360 milhões para cerca de 2 biliões de utilizadores.

Ainda assim, em Portugal, a utilização da Internet parece não acompanhar o desenvolvimento exponencial global. A taxa geral de utilização encontra-se abaixo da média europeia que situa nos 54% (Mediascope, 2010), sendo que a Televisão continua a ser a prática mais generalista dos portugueses: dos 15 aos 74 anos 99% utilizam-na diariamente (UMIC, 2010).

O estudo à utilização da Internet em Portugal por parte da Agência para a Sociedade do Conhecimento (UMIC) em 2010 revela que mais de metade dos portugueses não tinham tido ainda nenhum contacto com a Internet (55,4%), sendo que 55,5% desses não utilizadores não pretendiam vir a usufruir futuramente desse serviço. Das razões apontadas está a falta de interesse ou crença da pouca utilidade do mesmo, a iliteracia digital, a falta de suporte tecnológico e ainda os factores económicos associados ao elevado custo de aquisição deste suporte de comunicação.

Relativamente aos utilizadores da Internet a maior parcela encontra-se no escalão etário dos 15 aos 24 anos (31,8%), seguindo-se o escalão dos 25 aos 34 anos (30,2%). Nestes dois escalões encontram-se 63% dos utilizadores em Portugal. Estes

dados são reforçado pelo *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias 2010*, realizado pelo INE (Instituto Nacional de Estatística), relatório este que revela que 89% dos jovens entre 16 e 24 anos tem acesso à Internet no seio do agregado familiar.

Quanto à ocupação profissional, verifica-se que a maior utilização de Internet é apanágio dos quadros superiores (100%), dos estudantes (96,1%) e das profissões técnicas, científicas ou artísticas por conta de outrem (94,2%). A região de Lisboa e do Algarve são as que apresentam maior acesso e utilização da Internet (INE, 2010).

O estudo revela ainda que a Internet é utilizada como forma de comunicação, de procura de informação ou entretenimento: envio de *emails* (90%); pesquisa de notícias (68,7%); utilização das redes sociais (56,4%); procura dos jogos on-line (38,3%); leitura de jornais (35,6%) *download* ou audição de música (35,2%). No entanto, a rede continua a ter uma grande percentagem de utilizadores que navega sem objectivos definidos (62%).

Paralelamente, o relatório “Nativos Digitais Portugueses - Idade, experiência e esferas de utilização das TIC” produzido pela Obercom a partir de dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), vem desenvolver um importante dado estatístico no que se refere à utilização da Internet: dos inquiridos com idades compreendidas entre os 10 e os 15 anos a quase totalidade dos jovens declara já ter tido contacto com a Internet (95%). Por outro lado, à medida que a idade aumenta decresce a taxa de utilização da Internet, sendo que na amostra compreendida entre os 16 e os 74 anos, o total de indivíduos que utilizaram pelo menos uma vez a Internet é menos de metade daquele valor (45,6%).

A nível europeu, o projecto de estudo e pesquisa das experiências infantis em torno da Internet “Risks and safety on the internet: The perspective of European children”, aponta também para um uso precoce da Internet por parte das crianças, que se inicia aos nove anos e atinge práticas em ambiente escolar ou familiar semanais de 93% e práticas diárias que rondam os 60%. O estudo vai mais longe ao referir que 59% das crianças europeias já tem um perfil numa rede social.

A capacidade acrescida de utilização das novas tecnologias por parte dos indivíduos que nasceram e cresceram na era digital, designados por “nativos digitais”, apresenta inevitavelmente vários riscos relacionados com os conteúdos recebidos. No entanto, este uso cada vez mais frequente, pode também ser encarado como gerador de novas oportunidades para aprendizagens, obtenção de informação, participação futura

em projectos comunitários e maior apetência para a criatividade (Obercom, “Nativos digitais portugueses: idade, experiência e esferas de utilização das TIC”).

A análise dos estudos realizados em 2010 sobre a utilização da Internet em Portugal permite-nos constatar que tal como o acesso aos bens culturais está condicionado por disposições sociais, o uso da Internet está intimamente ligado à idade, formação e qualificação profissional dos utilizadores.

Deste modo, a maior utilização dos meios digitais é feita por indivíduos com idades compreendidas entre os 10 e os 34 anos, sendo que quanto menor a faixa etária maior a probabilidade de acesso, e à medida que a idade aumenta são decisivos factores como a qualificação, actividade profissional e pertença ao meio urbano.

No que concerne ao âmbito cultural, e segundo o Eurobarómetro realizado aos valores culturais na Europa em 2007 pela Comissão Europeia, a disparidade no acesso cultural é também uma consequência da desigualdade das práticas digitais. O estudo aponta a Internet como uma causa possível de baixos consumos culturais devido ao estreitamento social que está a causar. A rede está a transformar a esfera cultural, tanto ao nível da produção como da recepção dos produtos culturais. No caso da recepção, os novos locais de cultura estão a permitir, para alguns, uma maior procura e planeamento das actividades; para outros um novo meio, uma plataforma directa de acesso à cultura. De uma forma ou de outra, o público que acede à Internet é, consequentemente, o público que tem maiores práticas culturais.

A situação cultural em Portugal parece ser muito positiva: o apoio a diversos projectos culturais tem vindo a sofrer grande evolução e é cada vez maior a penetração das novas TIC, ao nível das lógicas de produção, difusão e consumo dos objectos culturais. No entanto, há ainda um longo caminho a percorrer no que se refere à exploração desses mecanismos de comunicação de forma sistemática e em ambos os sectores organizacionais, mas, e principalmente, no sector público.

A digitalização cultural, a disponibilização à sociedade dos projectos culturais mediante plataformas digitais, com o fim de aumentar os índices de percepção da realidade cultural de um país e garantir o seu acesso generalizado, só é possível se a informação for convenientemente trabalhada e o acesso à rede igualitário. Tal como afirma José Manuel Paquete de Oliveira “a importância do acesso às tecnologias de informação e comunicação será fundamental para a constituição de sociedades mais democráticas, na medida em que só esse acesso poderá permitir a diversidade de vozes

ouvidas e a consequente construção do processo de integração democrática e de formação de opinião pública” (Oliveira, 2004a:86).

Ora, apesar do aperfeiçoamento técnico causado pelos novos meios digitais, surgem visões bastante pessimistas quanto ao benefício real que poderá trazer para a sociedade ao nível da comunicação humana.

Dominique Wolton, na sua obra “E depois da Internet?”, descreve os novos meios de comunicação, como mecanismos de reencontro com as desigualdades sociais no acesso à informação, lazer, serviços e conhecimento, afirmando que muita transmissão de informação não é sinónimo de muita comunicação. O problema incide sobre o nível de procura individual destes novos meios, factor que depende da posição social de cada um. Consequentemente, a televisão, o rádio, os jornais continuam a ser os meios mais democráticos de acesso ao conhecimento, pois ao contrário da Internet, são instrumentos de comunicação que se situam no universal e não sobre o particular.

Para o autor a lógica de complementaridade anteriormente referida entre o meio *offline* e on-line faz todo o sentido:

“(…) não podemos falar de ‘progresso’ ao descrever a transição entre as duas formas de comunicação; ambas são úteis e, com excepção dos domínios para os quais cada uma está mais apta, rapidamente chegaremos à conclusão que a *escolha* entre elas depende da natureza dos serviços e das preferências dos indivíduos, sem que se instale qualquer hierarquia rígida nestas escolhas” (Wolton, 2000:75).

Também para Maria de Lourdes Lima dos Santos (1990; 2010) o verdadeiro problema da falta de acesso às tecnologias digitais não se encontra tanto no *media*, mas nas competências do consumidor. A constante alteração da forma de recepção e aquisição de bens e serviços pelos novos meios digitais, onde a informação é cada vez mais precíval e a oferta sofre pressões do mercado na busca da constante novidade, não está a permitir uma recepção crítica por parte do utilizador. Os bens sucedem-se ininterruptamente enquanto o indivíduo não se especializa na correcta recepção.

Se considerarmos a Internet como um meio *cool*, tal como definiria Marshall McLuhan, ela necessita de maior envolvimento por parte do utilizador que tem de compreender todas as partes que compõem o objecto para depois conseguir encontrar a informação que procura. A Internet exige um maior estímulo de vários sentidos do utilizador.

Ora este entendimento não nasce com o ser humano. Mais informação requer maior capacidade de discernimento, de reconstrução da informação recebida. É então aí

que o capital intelectual e as competências pessoais se tornam assim fundamentais para a maximização dos investimentos nas tecnologias de informação e comunicação.

Para que a Internet não se mantenha mais um elemento de diferenciação entre ricos e pobres, jovens e idosos, meio rural e meio urbano, qualificados e não qualificados, é necessário que exista uma consciencialização do poder deste novo media, quer para o desenvolvimento do próprio indivíduo, quer para a transmissão de conhecimentos, sejam estes de ordem política, social ou cultural.

No caso das actividades culturais é extremamente importante que se conceba a Internet como um mecanismo importantíssimo de promoção e divulgação, já que “aquela a quem chamam a terceira nação do planeta (...) é, hoje, uma poderosa arma de marketing que as empresas ainda estão a aprender a dominar” (Santos, 2010a:62).

A verdade é que o “desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação conduzem a uma alteração dos padrões de oferta e de consumo culturais, onde as possibilidades abertas pelo comércio electrónico ainda apenas fizeram um «pequeno» caminho em relação às suas potencialidades” (AA.VV, 2011:11).

A primeira lei da história da tecnologia, criada por Melvin C. Kranzberg, afirma que a Tecnologia não é boa nem é má, mas também não é neutra. Ela depende mais da forma como a usamos do que de como foi concebida. O sistema é virtuoso, os efeitos poderão vir a ser bastante positivos, não estando predestinado a resultado nas qualidades inerentes à tecnologia em si, mas sim da utilização que fizermos dela (Melvin, 1986).

A Internet enquanto ferramenta de comunicação poderosíssima pode suportar ou danificar a posição estratégica da organização, tendo em conta a forma como é gerida. As organizações de sucesso serão aquelas que tomarem o meio digital como um complemento a outras estratégias já desenvolvidas e não como única plataforma de competir no mercado (Porter, 2001).

O impacto da Internet parece ser mais limitado do que era sugerido inicialmente, ele varia consoante os actores económicos, a regulação governamental e o uso que é feito pelos utilizadores (Dimagio e outros, 2001). No final pretende-se que a Internet seja mais um mecanismo de preenchimento dos abismos ainda hoje existentes entre classes sociais, níveis educacionais e vivências culturais.

## **Parte II**

### **Estudo de Caso**

#### **3. A Direcção-Geral das Artes**

##### **3.1 Contextualização histórica da organização**

A cultura, factor determinante no desenvolvimento de qualquer sociedade, assume um papel importantíssimo como meio de reforço da coesão social gerando emprego, riqueza, conhecimento e competitividade, e tornando-se uma alavanca imprescindível para a afirmação internacional das diversas comunidades.

Em Portugal, a assunção da importância da cultura para o progresso do país por parte do poder político evidencia-se em 1995 e muitas das políticas governamentais revelam a sua grande influência, visando salvaguardar o património cultural, e promovendo, melhorando e facilitando o seu acesso a todos os cidadãos.

Após vários anos de controlo ditatorial e da institucionalização da democracia em 1974, com a consecutiva mudança de governos e as inevitáveis alterações na gestão da cultura, ainda não tinha sido possível iniciar-se uma política cultural bem estruturada, e que pudesse reforçar e consolidar os objectivos traçados pelos governos.

Com a constituição do XIII Governo Constitucional - Governo Socialista - tornou-se imperativo a reforma institucional da administração da cultura e dos respectivos serviços, com o objectivo de impor na área, “nomeadamente no momento em que novos desafios se perfilam com a emergência da chamada sociedade de informação — a reestruturação dos organismos existentes e a definição de novos organismos (...) indispensáveis ao desenvolvimento de uma política cultural coerente, consistente e eficaz” (Decreto-Lei nº 42/96, de 7 de Maio). Estava assim definido um programa governamental que assentava na democratização, descentralização, profissionalização e internacionalização da cultura, com base numa reestruturação da concentração institucional da época, dando à cultura “uma centralidade até aí inexistente nas políticas públicas” (Gomes e outros, 2009:52).

Com base nos pressupostos anteriores foi criado o Ministério da Cultura (MC), antiga Secretaria de Estado e da Cultura (SEC), em Outubro de 1995, com o propósito “não só de dignificar a administração cultural como reforçar o estatuto da cultura no

campo mais vasto dos projectos e das práticas culturais” (Lima dos Santos, 1998:19).

Para além disso, criaram-se também, em 1996 e 1997, dois organismos autónomos, dependentes do MC, o Instituto Português das Artes do Espectáculo (IPAE) e o Instituto de Arte Contemporânea (IAC).

O IPAE surgiu da necessidade de estruturar a intervenção do Estado nas artes do espectáculo (nos domínios da música, dança e teatro), intervindo especificamente no apoio à criação, descentralização, divulgação, formação e internacionalização da oferta cultural em Portugal.

Ao reconhecimento da importância das artes do espectáculo como actividade económica fulcral na origem de factores como a riqueza e o emprego, associava-se o objectivo de aumentar a oferta cultural qualificada nas artes do espectáculo, de facilitar e tornar igualitário o acesso às produções artísticas por parte do público em geral e a legitimação da influência da criação e dos artistas nacionais, para uma presença culturalmente activa de Portugal no contexto internacional, na União Europeia.

Por outro lado, o IAC era instituído com o fim de apoiar os eventos e criadores de arte contemporânea, divulgando-os nacional e internacionalmente. Com vista à formação e profissionalização dos artistas, o IAC funcionava também como mecanismo de comunicação dos espectáculos aos cidadãos, tendo em conta a crescente utilização das novas tecnologias.

Na tentativa de regularizar o funcionamento do MC e de racionalizar custos estes dois organismos fundem-se em 2003, durante o XV Governo Constitucional, dando origem a um novo – o Instituto das Artes (IA).

O IA, que mantinha como missão “estruturar a intervenção do Estado no âmbito das artes do espectáculo e da arte contemporânea, dinamizando participações institucionais ou promovendo por si políticas adequadas a garantir a universalidade na sua fruição e a liberdade e a qualificação da criação artística” (Plano de actividades do IA, 2006:1), coordenou as políticas do Estado na área das artes até 2007, quando, após nova redefinição da orgânica do Ministério da Cultura, em Março de 2006, no âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), passou a designar-se Direcção-Geral das Artes (DGArtes), nome pelo qual ainda é conhecido actualmente. Esta redefinição, que implicava uma redução do número de organismos da Administração Central, permitia a formação de estruturas de maior dimensão que agregavam mais competências e a maior parte dos recursos.

Actualmente, passados quinze anos da criação do IPAE, a DGArtes, serviço central da administração directa do Estado, assume muitas das atribuições dos antigos organismos e apresenta como seus principais objectivos os seguintes<sup>5</sup>:

- Coordenar e executar as políticas de apoio às artes;
- Apoiar os agentes culturais independentes, individuais ou colectivos, e o alargamento da oferta cultural qualificada;
- Promover a internacionalização das artes e dos artistas portugueses;
- Assegurar a igualdade de acesso às produções através da publicação em diversos suportes;
- Estimular a criação, formação, inovação, experimentação e difusão no campo das artes;
- Incitar a formação de novos públicos e a sua compreensão dos fenómenos artísticos;
- Dinamizar a cooperação e o intercâmbio cultural internacional;
- Propor as prioridades de investimento para o sector cultural, nomeadamente para a melhoria de equipamentos culturais;
- Registrar, editar e divulgar documentos ou obras no âmbito de áreas de intervenção da DGArtes, bem como de outras informações sobre todos os domínios artísticos.

A direcção deste organismo está a cargo de um Director(a) Geral e um Subdirector(a), que são nomeados sempre pelo Governo em funções.

A estrutura formal da Direcção-Geral das Artes (Imagem 1) é ainda constituída por duas unidades orgânicas nucleares: a Direcção de Serviços de Apoio às Artes (DSAA) que se direcciona para o incentivo à criação artística e a Direcção de Serviços de Descentralização (DSD) que compreende o desenvolvimento das condições de acesso aos projectos culturais. A Divisão da Modernização Administrativa (DMA), a Divisão de Gestão Financeira e Patrimonial (DGFP) e o Gabinete de Comunicação e Relações Públicas (GCRP) são organismos flexíveis que também fazem parte desta instituição.

---

<sup>5</sup> Informação recolhida no site institucional da organização e no plano de actividades para 2011.

## Organograma

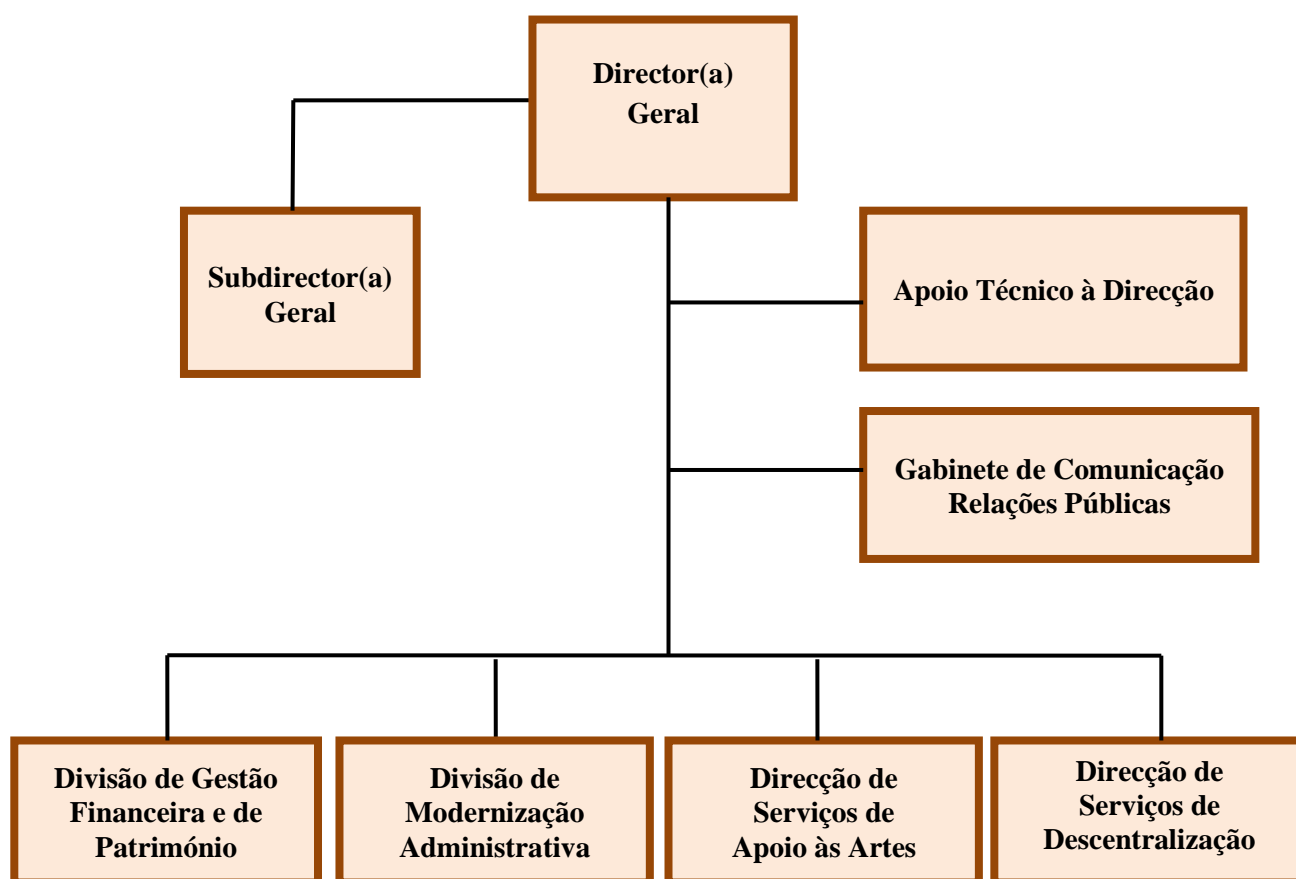


Imagem 1

**Fonte:** Programa de Actividades para 2011 da Direcção-Geral das Artes.

### **3.2 O estágio na Direcção-Geral das Artes**

À palavra estágio associa-se a ideia de um tempo de aprendizagem, onde são desempenhadas funções essenciais para o desenvolvimento de aptidões que mais tarde se revelarão fundamentais para o bom cumprimento de uma actividade profissional.

Cada vez mais, e em resultado do grande progresso informacional, os estudantes universitários que terminam a sua licenciatura vêem-se na necessidade de apostar mais não só na sua formação, mas também na complementaridade desta com a inserção no mercado de trabalho, nomeadamente através de estágios curriculares.

Analisando o mercado de trabalho actual, e a frequência com que o grau de mestrado se tornou num requisito frequente nas ofertas de trabalho dos mais variados sectores, parece-nos ser imprescindível a escolha desta formação académica. Com a institucionalização do processo de Bolonha, e no final de cinco anos de trabalho universitário, o aluno adquiriu mais conhecimentos, num menor espaço de tempo e garantiu mais habilitações literárias.

Conscientes das vantagens futuras dessa formação académica, para além de nos termos proposto à especialização na área da comunicação através do mestrado, decidimos terminar o mesmo com relatório de estágio. A formação curricular na área escolhida – Comunicação e Liderança – ficou assim complementada com um estágio com duração de quatro meses no Gabinete de Comunicação e Relações Públicas (GCRP) da Direcção-Geral das Artes, onde foi possível aplicar muitos dos conhecimentos adquiridos ao longo da licenciatura e do mestrado.

A escolha da DGArtes como organização da qual resultou o presente estudo não foi difícil dado o gosto pessoal pela área da cultura e da organização de eventos culturais. Contribuiu também para esta decisão a natural curiosidade em conhecer os métodos de trabalho de um gabinete de comunicação de uma organização estatal, responsável pelo incremento de um direito constitucional – o direito à cultura (Artigo 73º, nº 1, Constituição da República Portuguesa).

Em Outubro de 2010, data do início do estágio, tinham passado apenas dois meses desde a nomeação de João Aidos como novo director-geral das Artes. O portal do Ministério da Cultura apresentava-o como o elemento chave para “uma nova estratégia que permitirá uma nova atitude e nova abordagem das problemáticas que afectam o sector cultural”.

Esta mudança de direcção, que de acordo com a informação veiculada nos meios de comunicação social tinha sido motivada por um desentendimento entre o antigo director geral, António Barreto Xavier (em funções desde 2008) e a Ministra da Cultura, Gabriela Canavilhas, devido aos fortes cortes orçamentais aplicados ao sector da cultura, era ainda bastante sentida pelos organismos que constituíam a estrutura interna da DGArtes, nomeadamente o Gabinete de Comunicação e Relações Públicas.

Foi neste ambiente de alguma incerteza quanto ao futuro e instabilidade, que se processou a nossa integração no grupo de trabalho.

As expectativas e ansiedades pelo início do estágio ficaram de algum modo apaziguadas com a informação fornecida pela directora do Gabinete de Comunicação sobre a instituição. Foi referido que a organização estava a ultrapassar uma nova fase, algo complexa, e que por isso mesmo as funções que inicialmente seriam atribuídas, teriam obrigatoriamente como ponto de partida a continuação de projectos já iniciados e considerados fundamentais. Subjacente a esta decisão parecia não haver espaço para a criatividade e inovação.

Apesar de ser perceptível alguma indefinição quanto ao rumo a seguir pela organização em 2011, a DGArtes mantinha como seu principal propósito apoiar e divulgar as artes e os artistas portugueses. Os imensos pedidos de divulgação de projectos culturais recebidos através de correio electrónico, exigiam que os mesmos fossem editados e publicados atempadamente nos dispositivos de comunicação existentes, funções que nos foram atribuídas de imediato. Simultaneamente, era necessário garantir a permanência de todas as outras funções inerentes a um gabinete de comunicação envolvido em vários projectos.

No entanto, fruto das constantes junções de organismos desde 1996 e dos rígidos cortes orçamentais motivados pela crise económica, a instituição apresentava um grave défice a nível dos recursos humanos disponíveis. Com apenas sessenta e cinco postos de trabalho, no GCRP os colaboradores acumulavam funções, sofriam cortes salariais e sentiam-se pouco motivados para enfrentar as adversidades ou propor novas ideias.

A entrada na DGArtes de um novo elemento para a organização, considerada como uma mais valia, foi aceite com simpatia e agrado por todos os colaboradores.

Após a primeira semana de adaptação aos procedimentos da organização, houve uma total integração no grupo de trabalho e facilidade em cumprir as funções imputadas. Sempre que possível e através de uma postura pró-activa, procurámos desenvolver e concretizar novos projectos.

Ao longo dos quatro meses de estágio elaborámos propostas e demos início a acções referentes maioritariamente às estratégias de comunicação externa da organização, através da única ferramenta de comunicação disponível: o site institucional ([www.dgartes.pt](http://www.dgartes.pt)). É através dele que a instituição dá a conhecer a sua orgânica (a sua missão, os seus valores e objectivos, a estrutura formal, entre outros), a abertura de concursos e respectivos apoios concedidos, as acções e projectos nacionais e internacionais em que se encontra envolvida e através do qual disponibiliza uma Agenda On-line mensal e uma *Newsletter* quinzenal.

A *Agenda On-line* e a *Newsletter* eram à data de início do estágio as únicas ferramentas de comunicação utilizadas pela instituição para divulgação dos projectos culturais em destaque. A primeira visava essencialmente a edição e difusão de informação recebida diariamente sobre os eventos realizados pelas entidades apoiadas pela DGArtes, já a segunda constava de um boletim informativo, editado quinzenalmente e disponível no site institucional ou enviado por *email* através de subscrição para uma *mailing-list* que incluía a comunidade artística, os meios de comunicação social e o público em geral. A *Newsletter* tinha como principal objectivo tornar públicas as oportunidades de formação e de trabalho, os concursos, as bolsas e estreias nacionais, *workshops* e outras iniciativas de relevância nacional, não tendo estas de ser necessariamente tuteladas pela DGArtes.

A edição dos conteúdos a publicar em ambos os suportes de comunicação só era possível se todas as entidades apoiadas pela Direcção-Geral das Artes enviassem a informação sobre os espectáculos a decorrer em data próxima de forma atempada, correcta e com regularidade, o que raramente se verificava.

Por outro lado, a não existência de uma página oficial da DGArtes na rede social *Facebook* revelava-se uma fragilidade da organização, considerando que, à data do estágio, várias empresas privadas e públicas não prescindiam da utilização deste meio de comunicação.

No caso das empresas públicas, tomando como exemplos os organismos do Ministério da Cultura, cerca de onze instituições já dispunham de página nesta rede social, onde constavam a Academia Portuguesa da História, a Biblioteca Nacional de Portugal, a Cinemateca Portuguesa – Museu do Cinema, a Companhia Nacional de Bailado, as Direcções Regionais do norte, centro e algarve, a Direcção-Geral do livro e das bibliotecas, o Observatório das Actividades Culturais, o Teatro Nacional D. Maria I e o Teatro Nacional de São João.

De entre estas organizações destacavam-se a Cinemateca Portuguesa-Museu do Cinema e a Companhia Nacional de Bailado que contavam com 23.763 e 8.667 seguidores respectivamente.

Já no que diz respeito as empresas privadas dados fornecidos pelo site de estatística dos media sociais, *Social Bakers*, revelavam que cerca de cento e cinquenta instituições dispunham de página no *Facebook*, onde se encontravam marcas de referência no mercado português como a TMN, o Sapo, a Vodafone, a Super Bock, a Tap e a Portugal Telecom.

Também o artigo do diário económico intitulado *As empresas, o Twitter e o Facebook* (Silva, 2009) referia a crescente utilização das redes sociais por parte das empresas nacionais de modo a conquistarem notoriedade e comunicarem com os seus clientes, como o caso da EDP, da Galp, da Sonaecom, da Unicer e da Zon, entre muitas outras.

Cientes de que seria indispensável criar uma página informativa da DGArtes e seguros da viabilidade da sua eficácia em termos comunicacionais, elaborámos e apresentámos uma proposta de concretização do projecto (Anexo 1) a 15 de Dezembro de 2010, que foi imediatamente aceite. Os conhecimentos anteriormente adquiridos a nível pessoal na criação de outras páginas nesta rede social, para empresas na área da saúde e gastronomia, foram fundamentais para a criação da página oficial no *Facebook*, conhecimentos que na área da comunicação na DGArtes ninguém dominava.

Durante o mês de Dezembro organizámos toda a informação relativa à orgânica da instituição, com a criação de pastas para cada projecto em que a DGArtes está associada e recolha de todos os elementos digitais possíveis de serem publicados na rede social (vídeos, fotografias, entre outros), de modo a que no mês de Janeiro fosse possível criar a página e torná-la de imediato completa.

O projecto de criação da página na rede social *Facebook* não foi o único a que nos propusemos. Após uma reunião do Gabinete de Comunicação e Relações Públicas, também em Dezembro de 2010, ficou clara a necessidade de desenvolver um instrumento de comunicação interna. Considerava-se fundamental que este novo dispositivo permitisse que toda a organização tivesse conhecimento dos eventos a decorrer semanalmente e que constavam já na Agenda On-line. De um *email* com uma folha informativa resultou uma *Newsletter* interna que foi sendo aperfeiçoada e cujo resultado final (Anexo 2) se tornou um sucesso organizacional.

Para a eficácia dos projectos que estavam a ser por nós desenvolvidos, da Agenda On-line, da *Newsletter* quinzenal, da criação da nova página do *Facebook* e da *Newsletter* interna, foi fundamental contactar as entidades apoiadas pela organização e com elas estabelecer a troca constante de informação para o melhor uso das ferramentas comunicacionais.

Em Janeiro de 2011, e após a criação de uma base de dados com os contactos de correio electrónico das entidades e posterior envio de um *email* informativo com um pedido de preenchimento de um formulário (Anexo 3), tornou-se possível dinamizar de imediato todos os dispositivos referidos.

Com a aproximação do final do estágio ficava a certeza de missão cumprida. Assumimos sempre uma postura de dedicação e empenho, apesar das dificuldades económicas que limitaram o trabalho e que impossibilitaram a nossa futura contratação.

Confrontados com o problema da falta de recursos humanos assumimos diversas funções, desde jornalistas especializados, a editores, fotógrafos, designers e comunicadores on-line, sempre num espírito de entreatajuda.

O trabalho desenvolvido e a criatividade aplicada tiveram o reconhecimento merecido por parte do Gabinete de Comunicação e Relações Públicas. Foi com satisfação que verificámos o apreço pela nossa colaboração e o interesse pela continuidade dos projectos recentemente criados.

Durante quatro meses, aprendendo a lidar com as burocracias inevitáveis de um organismo estatal e observando directamente alguma desmotivação dos colaboradores presentes, soubemos aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da nossa formação e dotámos a organização de novas ferramentas de comunicação.

Nos próximos capítulos iremos analisar os dispositivos de comunicação ministrados pela organização, com base na sua missão e nos seus objectivos.

### **3.3. Avaliação da marca**

#### **3.3.1 O estado da arte e dos bens culturais**

O estudo *O sector cultural e criativo em Portugal* realizado para o Ministério da Cultura em 2010, revelava que no ano de 2006 ambos os sectores originaram um valor acrescentado bruto (VAB) de 3.690,670 milhares de euros. Os sectores foram assim responsáveis por 2,8% de toda a riqueza criada no país, sendo o valor “significativo e relevante, justificando plenamente a necessidade da construção de um novo olhar mais objectivo e actualizado sobre o papel da cultura e da criatividade na economia portuguesa” (Mateus, 2011:78).

O mesmo estudo apontava ainda a premência de responder a dois importantes desafios de modo a construir um novo olhar sobre o verdadeiro papel da cultura na sociedade.

Primeiramente, considerava-se necessário compreender melhor o sector cultural quer como actividade humana e social quer como económica - factor que gera emprego e riqueza nacional. Em segundo lugar, tornava-se fundamental criar novas formas de gestão cultural, entendendo-se esta como uma alavanca de competitividade e elemento de coesão social. Para isso, era determinante gerir a cultura com o contributo do seu “núcleo-duro” tradicional (património histórico) e os novos elementos existentes nas indústrias criativas (aposta no *design*, no *software* e no uso das novas tecnologias comunicacionais).

Parece-nos então importante, no panorama actual e na situação económica que o país atravessa, fazer um parêntese para tornar claro que, apesar de serem maiores as novas valências da cultura, os desafios que lhe estão associados, na realidade, são múltiplos.

A cultura é, sem dúvida, elemento de coesão, de desenvolvimento, de qualificação, de criatividade, de inovação, de interculturalidade, de identidade. Porém, ela continua a apresentar enormes debilidades e dificuldades de gestão, nomeadamente para o sector público.

A situação parece à primeira vista, e tal como afirmou Arturo Rodríguez Morató, bastante promissora (2010:45), dado o crescente debate cultural e o maior financiamento das artes e artistas portugueses. Contudo, num momento em que os

consumos, o mercado e os projectos culturais sofrem enormes alterações, adversidades e grandes fragilidades, a cultura exige uma regulação mais exigente que articule os fluxos regionais, nacionais e internacionais e políticas que estejam preparadas para regular o carácter cada vez mais transversal da cultura.

É maior a oferta cultural resultante da preponderância que a cultura assume no quotidiano dos cidadãos e do ritmo frenético da sociedade de consumo que, na procura de novidade altera constantemente gostos e preferências na organização dos tempos livres e momentos de lazer (Lima dos Santos, 1998; 2010).

O estudo *O sector cultural e criativo em Portugal* onde é feita a análise das dinâmicas da oferta e procura cultural no país, demonstra que do ano de 2000 para 2006 se observou um crescimento significativo no que respeita às infraestruturas culturais, no qual se destaca um aumento de 46% no número de museus e 77% no número de recintos culturais em território nacional. Para além disso, o estudo revela ainda que o número de espectáculos ao vivo triplicou durante esses seis anos, tendo aumentado também o número de exposições e de galerias de arte (Mateus, 2010).

Acontece que a diversidade de oferta não acompanha o aumento equitativo da procura, que se mantém muito aquém da primeira. No inquérito da Direcção Geral da Educação e da Cultura na União Europeia, publicado em Setembro de 2007, Portugal mantinha-se num patamar muito inferior ao dos restantes estados membros (Mateus, 2011). Quando analisado um conjunto de dez actividades (Ir ao cinema, assistir a um programa cultural na televisão ou rádio, ler um livro, visitar um museu ou galeria, assistir a um evento desportivo, visitar um monumento histórico, ir a uma biblioteca, assistir a um concerto, ir ao ballet ou ópera e ir ao teatro) só o cinema, os eventos desportivos e as bibliotecas não se situaram nos quatro valores mais baixos da União Europeia, sendo que a leitura registou a pior percentagem (Mateus, 2011).

Os últimos anos originaram mudanças importantíssimas na forma como as artes são criadas, preservadas, apoiadas e experienciadas. Alteraram-se e diminuíram as fronteiras de estrutura e métodos de gestão entre organizações públicas, privadas, amadoras e profissionais e as distinções deixaram de fazer sentido, num momento em que a proximidade de estratégias e parcerias é uma vantagem para todos.

As tendências de desenvolvimento do sector cultural podem também ser observadas no crescimento do emprego cultural, onde se verifica uma polivalência, cumulatividade e flexibilidade na criação (Gomes, 2010).

Quanto à sua distribuição, a digitalização da cultura, a sua partilha em rede, tornou-se uma constante e há até quem afirme que acompanhar e propor políticas culturais para o novo expansivo e veloz mundo digital é sem dúvida um dos maiores desafios da contemporaneidade (Rubim, 2010:266).

A cultura evoluiu ao longo dos anos: de mero objecto de enaltecimento das capacidades individuais do homem transformou-se em factor de desenvolvimento da própria sociedade.

Quando o contacto cultural entre fronteiras é cada vez maior, em que se dá uma evolução crescente e constante das TIC e em que se observa uma dependência entre os âmbitos da economia e da cultura, os modelos e práticas culturais que tinham vindo a ser definidos ao longo dos anos para a indústria cultural sem fins lucrativos, devem ser agora redefinidos.

As organizações culturais que procurarem desenvolver mudanças positivas na sociedade terão de estar preparadas para enfrentar a nova dinâmica cultural e para a necessidade de adaptação de estratégias que vão parecer contrárias aos seus objectivos, estruturas e estratégias tradicionais.

Tal como afirmou Andrew Taylor, a situação cultural actual exige:

“(…) uma cultura que incentiva os colaboradores a questionar os seus superiores, os criadores amadores a informar os profissionais, o público a colaborar com os artistas, e todos para definir, defender e, talvez, abandonar os pressupostos que já orientaram a sua vida e a sua obra. O esforço para redescobrir e desenvolver esta dinâmica pode muito bem ser o principal desafio das artes sem fins lucrativos e dos bens públicos para a próxima década (2007:10).

Aquilo a que podemos intitular do novo momento cultural requer não só a concentração na democratização cultural, mas também na procura pela oferta, que passa pelo importantíssimo trabalho de educação cultural, segmentação do público e correcta divulgação dos projectos e bens culturais.

O certo é que a consciencialização da importância da cultura para o desenvolvimento social e económico do país e a necessidade de criar novos modelos de gestão cultural, tem vindo a ser crescente por parte do sector público português como vimos anteriormente neste estudo.

Neste sentido, o plano de actividades para 2011 da Direcção-Geral das Artes demonstra a preocupação desta organização com a necessidade de consolidação do sector cultural para a afirmação da criação artística portuguesa, numa altura em que o

contexto de crise mundial e a grande contenção orçamental nacional obrigam a uma nova visão estratégica das políticas culturais:

“Partindo de uma observação mundial, mas centrando-nos, essencialmente, na Europa constatou-se que o sector cultural e o sector criativo assumem uma relevância crescente nas sociedades contemporâneas, contribuindo não só para uma afirmação de identidades, mas também para o crescimento ao nível económico dos países.

(...) Deste modo, temos que considerar a criação artística e a arte contemporânea como sectores estratégicos de desenvolvimento pois cada vez mais se verifica o seu reconhecimento e a importância na afirmação de uma identidade cultural e de uma ideia de contemporaneidade que, claramente, estruturam o mundo global e multicultural em que estamos inseridos. Assim, contribui-se, para aumentar os níveis de satisfação pessoais do cidadão ou da sociedade, ajudando, desta forma, à consolidação de processos que levem a uma maior coesão social” (2011:3).

A aposta no desenvolvimento cultural do nosso país por parte da Direcção tem vindo a ser feito ao longo dos anos através do financiamento e promoção de vários projectos a nível regional, local, nacional e internacional, com o objectivo de promover a consolidação de actividades dos agentes culturais de carácter profissional, das entidades públicas ou privadas de ensino e das associações criadoras e promotoras de actividade artística.

Com a Direcção interagem diariamente companhias que beneficiam de apoios individuais ou colectivos nas áreas de Arquitectura, Artes Plásticas, Cruzamentos Disciplinares, Dança, Design, Fotografia, Música e Teatro.

Como instituição que depende e dispõe essencialmente das receitas que lhe são atribuídas pelo Orçamento do Estado, a DGArtes gere os apoios a agentes culturais independentes de forma pontual, anual, bienal e quadrienal de acordo com o orçamento disponível à data de abertura dos respectivos concursos.

A missão da DGArtes assenta assim na “coordenação e execução das políticas de apoio às artes, dinamizando parcerias institucionais e promovendo políticas adequadas a garantir a universalidade na sua fruição, bem como a liberdade e a qualificação da criação artística” (Plano de Actividades, 2011:6).

Para além dos apoios concedidos, são muitos os projectos, protocolos e articulações internacionais aos quais a Direcção se encontra também associada:

- O programa INOV-Art que faculta estágios para jovens em instituições culturais internacionais;

- As *Residências Artísticas*: são um projecto que consiste na colocação de artistas, previamente seleccionados, em entidades especializadas, no país ou no estrangeiro, com o objectivo do aperfeiçoamento da área artística e/ou da sua interacção com meios científicos e tecnológicos. O programa de rede e residências “Experimentação - Arte, Ciência e Tecnologia” resulta da cooperação entre a Direcção-Geral das Artes e a Ciência Viva e visando a criação de uma plataforma comum de trabalho e investigação entre artistas e cientistas.

- As audições para *Orquestra de Jovens da União Europeia* que permitem aos músicos seleccionados a possibilidade de trabalhar com professores especialistas em instrumento, assim como a oportunidade de tocar em grandes salas de concertos em todo o mundo, com maestros e solistas de renome.

- A *Nova École des Maîtres*, é um curso internacional itinerante de aperfeiçoamento teatral;

- O programa *Território Artes*, que visa a descentralização das artes e a formação de novos públicos;

- A *Iniciativa Bairros Críticos*, “Vale Construir o Futuro”, que tem como objectivo o desenvolvimento, qualificação, integração socioeconómica e urbanística de territórios urbanos que apresentam factores de vulnerabilidade crítica, como Cova da Moura (Amadora), Lagarteiro (Porto) e Vale da Amoreira (Moita);

- As representações oficiais portuguesas em grandes eventos internacionais de arte como as Bienais de Veneza e São Paulo e a Quadrienal de Praga, dos quais resultam edições e documentação da actividade desenvolvida.

Tendo em conta a consciencialização da organização para a situação económica actual, que dificulta o apoio e o desenvolvimento das artes, seguidamente iremos apresentar e analisar os mecanismos e ferramentas de que a organização dispõe para a correcta divulgação dos vários projectos promovidos e para a obtenção dos objectivos apresentados anteriormente e no ponto 3.1 deste estudo.

### 3.3.2 Instrumentos de comunicação da organização

O programa orçamental do Estado atribuído à DGArtes em 2011 permitia, segundo o plano de actividades para o mesmo ano, a execução dos objectivos apresentados na seguinte tabela:

<b>Projectos</b>	<b>Orçamento</b>
Divulgação e Promoção das Artes	19.800.00,00 €
Investigação e Experimentação	41.000,00 €
Internacionalização	905.000,00 €
Acções Nacionais	87.000,00 €
Quotas/Prémios	34.500,00 €
Actividades Comuns	2.732.500,00 €
INOV-ART	3.098.212,00 €
<b>Total</b>	<b>26.698.212,00 €</b>

O trabalho meritório e inquestionável que a DGArtes tem vindo a desenvolver ao longo dos anos no que concerne a internacionalização da arte, da língua e da cultura portuguesa, não será objecto do nosso estudo. Iremos pois centrar-nos no orçamento feito para 2011 quanto à divulgação e promoção das artes em Portugal.

Sob condição de desenvolvimento da criação artística e divulgação das capacidades criativas dos artistas portugueses internacionalmente, o país tem de manter uma aliança forte entre a criação e difusão cultural internamente, antes de ser fomentada a divulgação internacional. Esta ideia é suportada pela DGArtes ao declarar que “a criação artística portuguesa dificilmente se poderá afirmar de forma consequente no contexto internacional senão se mantiver aliada ao grande pilar do desenvolvimento e da promoção do país” (Plano de Actividades, 2011:4).

Uma vez definida a missão da organização com o fim de apoiar e acompanhar as entidades financiadas, passando pelo maior reconhecimento das actividades e dos criadores culturais portugueses, os restantes projectos não deixam de ser fundamentais

quer para a própria organização quer para o desenvolvimento cultural do país, mas requerem que o primeiro objectivo, enquanto ponto regulador da existência da instituição, seja atingido.

Em nosso entender, tendo em conta o contacto pessoal com a organização, o objectivo de apoiar entidades culturais não pode ser devidamente cumprido se não existir uma correcta avaliação da procura por parte do público aos eventos apoiados e, mais ainda, se os mecanismos de divulgação dos projectos financiados por serem insuficientes, pouco trabalhados ou de acesso limitado, apenas permitirem o alcance de um determinado *target* da população portuguesa.

Quando ao Estado compete, enquanto direito e dever cultural, promover a democratização da cultura, incentivando e assegurando o acesso de todos os cidadãos à fruição e criação cultural (Artigo 73º, nº3, Constituição da República Portuguesa), e quando ao cidadão lhe é exigida participação através do pagamento dos respectivos impostos para o financiamento das artes, eis que nos questionamos se o dever cultural estatal está a ser correctamente cumprido e se o retorno por parte da procura deste tipo de bens pelo público em geral está ou não a justificar o investimento que é feito pelos portugueses todos os anos.

Para precisar este ponto de vista é importante analisar a relação existente entre a DGArtes e as entidades apoiadas.

Para o ano de 2011 o apoio por parte da Direcção-Geral das Artes compreende 251 instituições nas seguintes áreas artísticas: Arquitectura (2), Artes Digitais (1), Artes Plásticas (23), Cruzamentos Disciplinares (40), Dança (29), Design (2), Fotografia (4), Música (56) e Teatro (94). A grande maioria das entidades apoiadas está presente em Lisboa e Vale Tejo, sendo que o Centro, o Algarve, o Alentejo e o Norte de Portugal são também áreas abrangidas (Entidades Apoiadas 2011, Listagens Mensais).

Embora se observe um decréscimo de cerca de 16,56% no financiamento às artes comparativamente ao ano de 2010 (Plano de Actividades, 2011), o montante total de apoio equivale a 16.581.259,72 euros (Entidades Apoiadas 2011, Listagens Mensais). A este propósito, é suposto que numa época de fortes cortes orçamentais, quer para a prestação de serviços públicos, quer no rendimento dos portugueses, a DGArtes assuma uma posição mais forte do que nunca na regulação e avaliação das actividades resultantes dos apoios concedidos.

Já em 2009 o relatório de actividades apontava a avaliação e regulação dos apoios como um dos elementos fulcrais para a continuação dos objectivos e missão

pelos quais a Direcção era gerida e tinha sido criada, tornando evidentes as dificuldades associadas:

“A DGArtes é uma estrutura operacional do Ministério da Cultura, e a sua actividade e repercussão da mesma na comunidade é o cerne da sua existência. Sendo indispensável a existência de suporte técnico, tanto para as tarefas correntes como para a prospectiva, a avaliação e o controlo, sendo óbvio o desenvolvimento de actividades de suporte à decisão ou ao funcionamento, todo este dispositivo só vale se orientado para fins e os mesmos com demonstração de resultados. O atraso existente na área das artes no que concerne a mecanismos de avaliação e controlo é evidente. (...) as áreas do teatro, da dança, da música, das artes visuais, do design, da criação em arquitectura, dos cruzamentos artísticos, tanto pela diversidade estrutural como pela diversidade dos locais de apresentação, tem fugido a parametrizações rigorosas e fíaveis de audiências, dificultando a avaliação dos impactos das políticas públicas nestas áreas” (Relatório de Actividades, 2009:14).

Constatámos assim, durante o nosso estágio, que o acompanhamento posterior às actividades realizadas é feito através de Relatórios de Actividades e de Contas, enviados pelas entidades beneficiárias para a DGArtes e Direcção Regional de Cultura respectiva.

Nos relatórios devem constar informações importantes sobre as entidades, como o tipo de instalação e equipamentos de que dispõe ou o número de colaboradores e equipas de trabalho, mas também uma auto-avaliação de desempenho e de resultados e do impacto das actividades na comunidade e qual o tipo de público abrangido.

Destes relatórios resultam posteriormente outros documentos elaborados pelas Comissões de Acompanhamento e Avaliação (CAA), relatórios anuais que consistem na verificação do cumprimento dos objectivos culturais e artísticos que justificaram a atribuição do apoio, bem como o controlo da gestão e da execução financeira e ainda a validação de indicadores de actividade apresentados pelas entidades beneficiárias.

No curto período em que estivemos presentes na DGArtes foi-nos possível estabelecer boas relações de trabalho com os colaboradores do GCRP de onde resultaram conversas sobre a evolução da organização, dos apoios concedidos e das funções desempenhadas pelos colaboradores. De imediato nos apercebemos que alguns colaboradores, principalmente os que apresentavam mais anos de serviço na casa, lamentavam o distanciamento entre a organização e as produções apoiadas que em anos anteriores não era tão notória. Muitos comentavam, fazendo transparecer o ambiente saudosista que se vivia na organização, que participaram na produção dos eventos apoiados, na criação do seu *design* e até mesmo na montagem de cenários e palcos, algo

que não acontecia na actualidade e que se tinha revelado como um factor de motivação importantíssimo para o seu trabalho.

Relativamente ao acompanhamento e avaliação das actividades apoiadas, também este apresenta alterações, já que o mesmo era feito em anos anteriores com maior participação e envolvimento, sendo habitual a presença de colaboradores da DGArtes em muitos dos eventos realizados, e por isso mesmo, uma apreciação *in loco* do desempenho das entidades. Também a avaliação presencial pelas CAA deixou de se realizar por motivos orçamentais.

Ora, sabendo que a regulação dos apoios tem vindo a apresentar dificuldades de gestão e havendo razões para acreditar que se deu um retrocesso quanto ao envolvimento da DGArtes nos mesmos, restar-nos-ia analisar os relatórios finais submetidos pelas CAA, bem como os estudos ou estatísticas feitos sobre o reconhecimento da organização e dos projectos em que está envolvida por parte do público, de modo a averiguar os resultados obtidos. Esta análise permitiria justificar o orçamento atribuído anualmente à cultura, que mesmo sofrendo cortes sucessivos se considera ainda assim um montante elevado e ainda demonstrar que a missão de apoiar as entidades culturais não tem fim em si mesma.

Da pesquisa feita tomámos conhecimento que em 2009 foi criado e disponibilizado on-line e a título de acção piloto, um inquérito de satisfação, com o objectivo de questionar as entidades apoiadas e o público em geral sobre o funcionamento da DGArtes (Relatório de actividades, 2009). Apesar de não termos presente os resultados desta acção, o certo é que a mesma não teve continuidade, apesar de ser, neste contexto, bastante útil e de ter sido considerada um elemento importante no relatório de actividades de 2009.

Quanto aos relatórios criados pelas CAA a informação não se encontrava disponível no site institucional da Direcção-Geral das Artes, não se conhecendo o sucesso ou insucesso das actividades apoiadas, nem estando essa informação disponível ao acesso por parte do público português.

Por conseguinte, neste quadro de algum distanciamento por parte da DGArtes em relação à regulação das instituições apoiadas e da falta de informação avalizada quanto à notoriedade da marca para o público português, pode deduzir-se que talvez os mecanismos de divulgação não sejam adequados à diversidade de oferta cultural disponibilizada pela Direcção, ao tipo de público a que se dirige e à evolução das estratégias comunicacionais.

Em 2009, o estudo *Estratégias para a cultura em Lisboa* revelava que a cidade apresentava o maior número de oferta cultural, bem como de estruturas e equipamentos, escolas de formação, companhias e promotores. No entanto, eram apontadas diversas lacunas relacionadas com a divulgação dos projectos culturais:

“A divulgação das propostas artísticas e culturais da cidade é feita ainda de forma deficiente, demonstrando-se não direccionada e não especializada. Há que segmentar os públicos e divulgar a oferta em consonância. Entre diversas outras segmentações, importa distinguir e actuar em lógicas diferenciadas, por exemplo, para o público infantil, o juvenil e a terceira idade, o público especializado e profissional, o público residente em Lisboa e o que vem de concelhos limítrofes, os turistas e as novas comunidades” (Costa, 2009:39-40).

O mesmo estudo referia ainda a necessidade de manutenção e existência de instituições e mecanismos que permitissem legitimar e dar a conhecer os bens culturais, os artistas e os criadores ao público, numa altura em que é clara a incerteza da oferta e da procura e em que o sucesso cultural está intimamente condicionado pela sua mediação. Com o aumento significativo da oferta cultural verificava-se também um aumento dos meios de comunicação digitais, mecanismos ainda pouco desenvolvidos na maior parte das instituições culturais:

“Há um conjunto de funcionalidades e de mecanismos de divulgação proporcionados pela internet e pelas tecnologias digitais e móveis que estão a causar uma pequena revolução na forma como a divulgação cultural acontece e em relação às quais poucas instituições e produtores culturais estão verdadeiramente atentos e adaptados” (Costa, 2009:74).

Foi-nos assim impossível, após a leitura deste estudo sobre a cultura na cidade de Lisboa, não fazer uma associação imediata das ideias apresentadas com a situação da DGArtes, seguindo-se por isso a enunciação das ferramentas comunicacionais da Direcção, onde nos propomos analisar os objectivos estratégicos da sua criação e o seu alcance, tendo em conta as práticas culturais dos portugueses.

O primeiro instrumento de comunicação que iremos analisar é o site institucional da DGArtes (Anexo 4). Com o aparecimento do digital os sites institucionais tornaram-se objectos de comunicação indispensáveis para todas as organizações. No caso da DGArtes, mais do que uma plataforma para dar a conhecer os objectivos, a missão, os apoios concedidos, ou a orgânica da instituição, o site funciona como a única ferramenta de comunicação dos eventos realizados com o apoio da DGArtes. No *site* constam as

informações sobre os eventos a decorrer no mês referido, as referências à entidade promotora, ao local do espectáculo, ao horário e ao público-alvo, organizadas através da Agenda On-line.

Neste sentido, e após o estudo teórico feito anteriormente neste trabalho sobre a importância da criação e manutenção de um *site* institucional como ponto de referência e imagem de qualquer marca, o *site* da DGArtes apresentava, durante o período em que estivemos presentes na organização, lacunas de funcionamento e gestão que prejudicavam a transmissão de informação: erros de formatação de texto e sobreposição de imagens eram frequentes, dificultando a navegação por parte do utilizador e a obtenção da informação de forma clara e simples.

Também os textos institucionais da organização e as listagens dos apoios concedidos revelavam o carácter burocrático da mesma, pela não adequação do teor a comunicar ao utilizador da Internet, que seguramente teria dificuldade em compreender a informação disponibilizada ou em encontrar o conteúdo que procura, tal como aconteceu connosco na primeira pesquisa.

Todavia, no Gabinete de Comunicação e Relações Públicas da DGArtes o trabalho de correcção e actualização da informação no *site* institucional era permanente e havia plena consciência da necessidade de desenvolver uma nova plataforma de comunicação on-line. Mais uma vez, os encargos orçamentais dificultavam os constantes pedidos por parte do Gabinete para a criação do novo *site*, e a única plataforma de comunicação da DGArtes mantinha-se pouco adaptada ao seu fim: o da comunicação.

Na nossa perspectiva, o *site* institucional da DGArtes não acompanha a missão de excelência de prestação de serviço público e não está a valorizar o trabalho diário realizado pela instituição no apoio a mais de duzentas entidades, promoção de eventos internacionais, realização de projectos nacionais, entre muitas outras actividades.

Enquanto único instrumento de comunicação a partir do qual se desenvolvem outras plataformas seria de esperar que o *site* institucional se revelasse mais eficiente, claro e próximo do utilizador.

Foi por isso com muito agrado, que ao consultarmos o plano de actividades para 2011 verificámos que dos objectivos enunciados para esse ano estivesse contemplada a reestruturação dos conteúdos e do *layout* do *site*. A finalidade da reestruturação é permitir uma organização da informação mais dinâmica, onde se pretende actualizar os textos institucionais relativos à Direcção, os conteúdos informativos para a comunidade

artística e uma melhor divulgação das acções promocionais nacionais ou internacionais desenvolvidas pela DGArtes. Está ainda prevista a tradução para a língua inglesa dos conteúdos mais relevantes disponibilizados no *site* e a “construção de *microsites* por área artística, que permitam divulgar os apoios atribuídos pela DGArtes de uma forma mais clara e apelativa, através da disponibilização de listagens dinâmicas das entidades apoiadas (com possibilidade de aceder a informações relativas a montantes de apoio, descrição das iniciativas, datas e locais de apresentação, imagens, entre outras informações)” (Plano de Actividades, 2011:20).

O segundo elemento de comunicação utilizado pela DGArtes, disponível no site institucional e editado pelo GCRP, é a *Newsletter* quinzenal (enviada às quartas-feiras), passível de subscrição e que tem como objectivo garantir a divulgação das iniciativas promovidas pela DGArtes junto da comunidade artística portuguesa, das instituições e agentes culturais, dos meios de comunicação social e do público em geral (Plano de Actividades, 2011) (Anexo 5).

Esta *Newsletter* integra seis secções dinâmicas e distintas onde são divulgados os seguintes temas:

- Destaques Direcção-Geral das Artes: acções promovidas pela instituição;
- Secção Nacional: acções de relevância nacional, promovidas pela comunidade artística portuguesa e com o apoio da DGArtes;
- Secção Internacional: a internacionalização de criadores portugueses e eventos internacionais relevantes para a comunidade artística portuguesa;
- Secção Formação: acções de formação nas áreas artísticas tuteladas pela Direcção como cursos, workshops, seminários, entre outros;
- Secção Oportunidades: oportunidades de trabalho e especialização, concursos, bolsas e outras iniciativas que constituam oportunidade para a comunidade artística;
- Secção Online: projectos criativos relevantes publicados na Internet.

Em Agosto de 2011 a *Newsletter* tinha cerca de oito mil subscritores. Destes, dois mil diziam respeito a artistas ou estruturas de criação artística. Os restantes seis mil estavam distribuídos por outros agentes culturais, instituições públicas ou privadas, autarquias, escolas de ensino artístico, universidades, meios de comunicação social, agendas culturais e o público em geral.

A questão central desta *Newsletter* é a finalidade para a qual foi desenvolvida.

Do nosso ponto de vista, se o objectivo é “garantir a divulgação das iniciativas promovidas pela DGArtes”, tal como afirma o Plano de actividades para 2011, não

deveria a *Newsletter* funcionar como plataforma de divulgação dos apoios concedidos e da missão da DGArtes – “coordenação e execução das políticas de apoio às artes” – em consonância com a Agenda On-line?

A DGArtes justifica o conteúdo e formatação da *Newsletter* no site institucional da seguinte forma: “por opção editorial e limitações de espaço, a *Newsletter* da Direcção-Geral das Artes não assume a vocação de agenda cultural, pelo que não inclui a difusão de programação cultural”.

Não há dúvida que estão presentes alguns projectos apoiados e financiados pela DGArtes na *Newsletter* actual. Contudo, e tendo em conta o montante financeiro aplicado às entidades culturais, eles revelam-se insuficientes e, pior ainda, dificultam o acesso do público português a esses eventos, já que a única forma de tomar conhecimento dos mesmos é através da Agenda On-line disponibilizada no *site* institucional. Para além disso, apesar de ser reduzido o número de programação cultural da DGArtes divulgado nesta *Newsletter*, a informação sobre os subscritores da mesma revela que o circuito de divulgação cultural mantém-se restrito e, mais uma vez o público alvo dos eventos é uma ínfima parte desse número.

Durante o período que estivemos na organização este foi um tema de debate e para o qual nos propusemos criar uma solução. Como referimos no capítulo 3.2 desenvolvemos assim uma *Newsletter* interna, semanal, onde constavam todos os eventos das entidades apoiados pela organização e com programação nessa semana (Anexo 2). O objectivo era divulgar os apoios, a missão da DGArtes e mais tarde, com o aperfeiçoamento da *Newsletter* permitir a sua colocação on-line de modo a colmatar o “brevemente disponível” que se mantém na secção da *Newsletter* da Agenda On-line.

Apesar do sucesso verificado com a criação da *Newsletter* interna, ao ter contribuído para o maior envolvimento dos vários departamentos dentro da DGArtes que através da visualização da mesma tomavam conhecimento dos eventos culturais de cada semana e debatiam ou sugeriam ideias, com a nossa saída da organização a mesma não teve continuidade.

Outro projecto por nós desenvolvidos foi a página da Direcção-Geral das Artes na rede social *Facebook*. A página tinha como objectivo aumentar o alcance da comunicação digital, divulgar a missão e os objectivos da organização, bem como dar a conhecer as acções promovidas.

A criação da mesma, em Janeiro de 2011, foi aceite pelos quadros superiores após a verificação de que doze dos organismos pertencentes ao Ministério da Cultura

(actual Secretaria de Estado da Cultura), já dispunham de página neste rede social. Entre os organismos encontrava-se a Biblioteca Nacional de Portugal, a Cinemateca Portuguesa, a Companhia Nacional de Bailado, a Inspeção-Geral das Actividades Culturais, o Observatório das Actividades Culturais, o Teatro Nacional D. Maria II e a Companhia nacional de Bailado.

Em Setembro de 2011 a página da DGArtes no Facebook contava com mil seguidores, um valor que tinha vindo a apresentar um crescimento contínuo de cerca de cem seguidores por mês. Em comparação com outros organismos públicos, como é o caso da Companhia Nacional de Bailado, que já dispõe de comunidade e público aderente e que em Agosto de 2011 tinha cerca de 8.500 seguidores nesta rede social, é um dado positivo.

Também no mesmo mês pudemos constatar, para nossa satisfação, que a página mantinha as mesmas características aquando da sua criação: publicação de notícias sobre a DGArtes, sobre as acções promovidas e divulgadas na Agenda On-line, sobre a Newsletter quinzenal, fotografias, vídeos e outros documentos de interesse relativamente à programação mensal das entidades e projectos apoiados e ligações virtuais com organismos estatais, entidades culturais, meios de comunicação social e público em geral.

É importante ainda referir que a DGArtes tem também um perfil na rede social *Twitter*, mas a sua gestão não é feita pelo GCRP e a informação disponibilizada não está em consonância com nenhum dos instrumentos de comunicação on-line.

A análise anteriormente feita aos instrumentos comunicacionais disponibilizados pela DGArtes leva-nos a concluir que um dos objectivos enunciados pela organização no seu site institucional não está a ser devidamente cumprido. O objectivo de assegurar o acesso às produções através da divulgação em diferentes suportes não se verifica, apesar de existir um Site institucional, uma *Newsletter*, uma Agenda On-line e duas páginas em redes sociais. A grande maioria destes mecanismos disponibilizados têm origem no site institucional, limitações já referidas e não garantem por isso o acesso por parte do público às iniciativas apoiadas. Quando está previsto um investimento de 19.800.000,00 euros para a divulgação e promoção das artes questionamos o facto de não se ver aplicado regularmente parte desse valor num dispositivo de comunicação como a televisão ou a rádio, ao invés de se continuar a apostar quase exclusivamente no meio digital, cujo acesso não é fácil para todos.

No plano de actividades para 2011 a DGArtes apresentava um conjunto de palavras-chave orientadoras da acção e objectivos estratégicos para esse ano. A importância do “Digital” era tida em conta pela organização da seguinte forma:

“- As tecnologias digitais afectam todos os aspectos da nossa sociedade, economia e cultura. Podemos agora ligar-nos com o público de novas maneiras, levando-o para uma relação mais estreita com as artes e criando novas maneiras para que este participe nelas. Respondendo a esta mudança conduzirá ao desenvolvimento de novos modelos empresariais, novas redes e novas formas de criatividade.  
- Precisamos de assumir um importante compromisso com este trabalho agora – em que cada vez mais e mais pessoas integram as tecnologias digitais nas suas vidas quotidianas.”

Não há dúvida que, mesmo com alguma ineficiência na gestão dos instrumentos on-line, a DGArtes tem vindo a trabalhar no sentido de estar presente neste novo e tão importante meio de comunicação. Contudo, falta ainda alcançar uma das outras acções a que se propôs, o “Acesso”:

“- Dar primazia à criação de novos lugares de encontro entre criadores - de estéticas plurais e proveniências diversificadas - e um público diverso, intergeracional, com diferentes origens, backgrounds e expectativas ao serviço da elevação da sua consciência crítica.  
- Trabalhar intensamente todos os dias para que mais pessoas se envolvam nas artes, quer do lado da oferta, quer do lado da procura, tornando a arte cada vez mais relevante na vida dos portugueses, principalmente na vida das crianças e jovens.  
- Todas as crianças e jovens portugueses devem ter contacto com a arte de alta qualidade, desenvolvendo não só a sua educação artística e compreensão cultural, mas, principalmente a sua cidadania, talento e aspirações.”

No que aqui interessa note-se que a parte mais carenciada do país dificilmente tem acesso à cultura. Como já referimos, o número de praticantes culturais portugueses é determinado pelo elevado nível de escolaridade, posição socio-profissional e educação precoce com as artes. A utilização da Internet apresenta as mesmas características.

Assim sendo, não existindo segmentação dos públicos por parte da DGArtes, sendo claro que o seu conhecimento dos mesmos é deficitário, tendo em conta ainda o público cultural minoritário em Portugal e o tipo de mecanismos de divulgação da DGArtes, poder-se-á afirmar que se fomenta a existência de uma cultura elitista em Portugal.

As redes sociais poderão ser um bom mecanismo para a formação de novos públicos, principalmente dos mais jovens, considerando que em Portugal 45,8% dos

utilizadores de Internet tem menos de 25 anos e na rede social do *Facebook* a 42,3% dos utilizadores correspondem indivíduos com menos de 25 anos, a 32,1% o número dos quais adere a grupos na rede e 65% dos quais considera importante as marcas terem um perfil numa rede social (Obercom, 2010).

A importância da correcta divulgação dos projectos culturais, feita através da utilização de meios de comunicação tradicionais e digitais na mesma medida, justifica-se com base em vários pressupostos.

Em primeiro lugar, uma maior divulgação e proximidade dos bens culturais com o público português leva ao fomento de maior procura cultural quando não há dúvida que “numa sociedade mediática, o que não tem visibilidade não existe” (Oliveira, 2004b:146) e quando se trata de bens que apresentam barreiras difíceis de ultrapassar, como o seu carácter intangível, a falta de disposição pessoal ou monetária e a concorrência com uma panóplia de outros bens.

A cultura, enquanto bem público meritório, de direito constitucional, deve ser democratizada, mas exige-se agora um novo olhar sobre a formação e fidelização dos públicos, que não passa só pela educação para a cultura mas também pela facilidade de acesso e conhecimento do que é feito a nível cultural em Portugal.

A comunicação deixou de ter, desde a revolução industrial, diversas limitações. O tempo, espaço ou lugar já não são impedimento ao acesso à informação cultural e a comunicação, na era da globalização, deve ser mais forte do que nunca. Quere-se, numa altura de maior interacção e homogeneização entre culturas, que seja fomentada cada vez mais a heterogeneidade cultural nacional e que se incite a procura por parte do público da arte e bens culturais do país.

Se o público continua a ser a alavanca para o progresso cultural e se este se revela cada vez mais interessado em frequentar actividades artísticas e culturais para ocupar os seus tempos livres e de lazer quando é incitado a fazê-lo - como acontece o caso dos museus, bibliotecas e do cinema -, e se verifica um ecletismo e cumulativismo dessas mesmas práticas, a disponibilização e divulgação das actividades torna-se crucial e demasiado óbvia. O interesse pela procura que se tem vindo a revelar não supõe que o problema cultural esteja resolvido, e as estatísticas culturais apresentadas na primeira parte deste estudo revelam isso mesmo. Caso a divulgação cultural não seja bem realizada, supõe-se que um dos motivos para o baixo índice de práticas culturais dos portugueses esteja associado ao puro desconhecimento das actividades culturais existentes.

Em 2010, como vimos no ponto 2.5 deste estudo, 99% dos portugueses utilizavam a televisão diariamente e 55,4% nunca tinham tido qualquer contacto com a Internet. Estes dados alertam-nos para a necessidade de continuar a apostar nos media tradicionais como meio preferencial de divulgação, utilizando os meios on-line como plataformas que complementem e acrescentem valor à marca, se o objectivo da divulgação cultural não for reencontrar as desigualdades sociais de acesso à informação.

Em segundo lugar, quando ao longo dos anos se verifica que o orçamento disponível para o financiamento cultural sofre cortes sucessivos, a correcta divulgação das entidades apoiadas poderá ser a melhor forma de criar maior sustentabilidade das mesmas, estimular o desenvolvimento das relações entre as organizações culturais e o público e, conseqüentemente, facilitar a gestão do montante anualmente atribuído ao apoio público.

A importância do proteccionismo cultural por parte do Estado não pode ser questionada, ela é fundamental para a subsistência da criatividade, diversidade e inovação cultural do país:

“falar de políticas culturais públicas é falar de condições de liberdade e cidadania em sociedades democráticas. Sem um mercado assistido, em boa parte subtraído ao cego funcionamento da oferta e da procura, sem uma sólida missão de serviço público, sem, enfim, a salvaguarda do carácter específico e excepcional dos bens culturais e simbólicos, condenaríamos ao silêncio, isto é à inexistência ou morte social, todas as formas de expressão cultural e artística que não asseguram retorno ou sustentabilidade do ponto de vista estritamente económico (Lopes, 2007: 59-60).

Mas a realidade é que, e tendo em conta o relatório de actividades de 2010, muitas organizações culturais dependem totalmente dos apoios financeiros concedidos pela administração pública. Desta forma, não sendo feita uma correcta divulgação das actividades apoiadas, que gere maior afluência de público, será difícil, para não dizer impossível, tornar qualquer uma das companhias autónomas financeiramente.

Em terceiro lugar, a divulgação cultural deve ter como fim permitir uma informação transparente sobre o destino e o resultado dos fundos públicos investidos no sector cultural, justificando e legitimando assim o valor social do mecenato aplicado.

O crescimento e bom desenvolvimento de qualquer organização dependem sempre da confiança depositada no público. A comunicação é mais do que transmitir informação, é uma das ferramentas mais importantes para a manutenção da relação com o público, da segurança, da qualidade e garantia dos serviços prestados, e da criação de

imagem positiva na mente do público. O resultado de uma boa estratégia de comunicação, de experiência vivida com o público, gera a identidade e notoriedade da marca, demonstra consistência e clareza dos objectivos propostos e permite que a marca se mantenha distinta, competitiva e bem posicionada no mercado.

Apesar de termos visto anteriormente que não existe nenhum relatório elaborado pelas CAA disponível para o acesso ao público, a divulgação das actividades apoiadas será o único meio de dar a conhecer ao público português o investimento feito. Além disso, é importante ainda referir que a escolha das entidades apoiadas que se submetem aos concursos lançados pela DGArtes é supervisionada por um júri, factor que deveria ser considerado como motivo de diferenciação, desígnio, unicidade e *reason to believe* dos projectos financiados pela DGArtes comparativamente com outros projectos culturais, resultando numa espécie de caução para a escolha do público.

Existem, no entanto, factores que têm vindo a condicionar o bom desenvolvimento da DGArtes e, conseqüentemente, a dificultar a correcta gestão dos mecanismos de comunicação. O próximo capítulo apresentará dados que justificam de certo modo os problemas comunicacionais referidos neste relatório.

### 3.3.3 Desafios e fragilidades da comunicação da Direcção-Geral das Artes

Presente no mercado português há cerca de quinze anos, e oito enquanto Direcção-Geral das Artes, seria de esperar que a organização fosse reconhecida pelo público, pelos artistas, pela comunicação social, pelo país. No momento de tomada de decisão quanto à prática cultural a adoptar por parte do público, e tendo em conta a diversidade de actividades culturais em Portugal, a marca DGArtes deveria destacar-se da restante oferta, por assegurar a viabilidade e qualidade dos que apoia e, consequentemente, a justificação da procura e do investimento por parte do público.

Ao longo do nosso estágio e da redacção deste relatório, questionámo-nos sobre o receptor cultural dos projectos financiados: Quem reconhece actualmente a missão, os objectivos, os critérios, os projectos da Direcção-Geral das Artes? São as companhias apoiadas pela DGArtes objecto de escolha do público pela notoriedade da marca que lhes está associada? É ou não a DGArtes uma marca de confiança e sucesso para o público português?

Apesar destas questões exigirem a recolha de informação quantitativa que nos permitisse analisar se efectivamente o objectivo da política de apoio às artes foi ou não atingido no que diz respeito a recepção cultural por parte do público português, a análise global da marca e dos seus instrumentos de comunicação sugere-nos que a posição da DGArtes em Portugal poderia ser outra, talvez de maior visibilidade e implementação, e que os projectos financiados constariam das principais escolhas culturais dos portugueses.

Temos consciência que vários factores estão a condicionar o bom desenvolvimento do sector público das artes em Portugal e da própria Direcção-Geral das Artes, e não menosprezamos o impacto que causam na organização.

A 6 de Julho de 2011 recebíamos por parte da DGArtes a 37º *Newsletter*, apenas alguns dias depois da substituição de Samuel Rego por João Aidos na direcção da DGArtes, nomeação decorrente da tomada de posse do governo PSD/PP.

A *Newsletter* que nos foi enviada apresentava o mesmo formato, as referidas secções de destaque e a edição era feita pelo GCRP; mas, no lugar onde anteriormente constava o *logo* do Ministério da Cultura encontrava-se agora a referência à Secretaria de Estado da Cultura.

Numa entrevista feita a João Aidos pelo Jornal Público, em Novembro de 2010, o ex-director da DGArtes reconhecia que a sua entrada para a organização aconteceu

num momento de grandes problemas associados à gestão da DGArtes: “A estrutura não tem hábitos de planeamento e gestão (...) – e o ex director justificava logo de seguida esta afirmação – (...) “não nos podemos esquecer que a tutela tem mudado constantemente” (Costa, 2010).

E este impasse vivido ao longo dos anos pela DGArtes, que só poderá resultar em consequências penosas para o sector cultural, já tinha vindo a ser referido no âmbito do relatório de actividades de 2009 realizado sob direcção de Jorge Barreto Xavier:

“A DGArtes tem sofrido uma instabilidade não desejável. A estrutura de referência pública para a acção cultural do Estado tem passado por sucessivas concentrações e desconcentrações de competências, desde os anos 70. Esse processo agudizou-se nos anos 90. Em dez anos, a criação do Instituto Português de Artes do Espectáculo, do Instituto de Arte Contemporânea, a sua fusão no Instituto das Artes, a sua transformação em Direcção-Geral das Artes, com sucessiva mudança de competências, locais de funcionamento, recolocação de pessoal, novas contratações, transferência e saída de quadros, rotação quase anual dos dirigentes de topo não tem ajudado a criar a estabilidade necessária para o adequado desempenho da missão que lhe está cometida” (Plano de actividades, 2009:12).

O sector cultural continua assim, desde 1985, a sofrer as consequências da constante alteração de governos. De 2000 a 2009 registaram-se quatro mudanças de nome e onze alterações na direcção de topo.

Para além disso, existem também graves problemas a nível dos recursos humanos da organização, situação bastante perturbador da estabilidade da organização que tem a seu cargo um “leque de abrangência mais diversificado em termos de responsabilidades, apesar de um fio condutor coerente – as artes” (Relatório de Actividades, 2009:2).

Entre 2004 e 2009 a redução dos quadros de trabalhadores foi de 99 para 51, e a média etária dos funcionários era de 46 anos (Relatório de Actividades, 2009). O relatório de actividades de 2009 demonstrava as dificuldades com que se via confrontada a organização:

“Perante a dimensão das tarefas desenvolvidas, o seu número e a sua complexidade, facilmente se perceberá que esta situação e relação entre meios operacionais e tarefas a concretizar é insustentável a médio e longo prazo, estando, manifestamente em risco, o cumprimento das responsabilidades do Estado nesta área de actividade, como, aliás, já se alertava no Relatório relativo a 2008 (2009:2).

Em 2010 a percentagem de preenchimento dos postos de trabalho previstos no Mapa de Pessoal situava-se nos 70%, dado referido pelo plano de actividades de 2011 como muito aquém das necessidades da DGArtes. Em 2011 não se verificou nenhum reforço do quadro de pessoal e no início do ano o número de postos de trabalho ocupados era de apenas 45 colaboradores, quando estava previsto serem 65 os funcionários efectivos (Plano de Actividades, 2011).

Podemos apontar diversas causas para os problemas organizacionais vividos na DGArtes: a complexidade ambiental do mercado cultural, as condicionantes sociais e económicas que afectam o orçamento atribuído à cultura, as diversas reestruturações da instituição, a elaboração de diversos procedimentos de controlo com custos administrativos, a despersonalização da gestão e a falta de recursos humanos, entre outros.

No entanto, de todos os problemas com os quais a DGArtes se depara, a constante alteração da gestão de topo foi o factor que mais se evidenciou durante o nosso estágio na instituição e que se revelou perturbador do ambiente organizacional.

A consciencialização da instabilidade vivida na instituição levou-nos a questionar se os interesses políticos não estão a governar os interesses culturais. Deverá a cultura, enquanto produtora de melhor qualidade de vida, coesão social, emprego, menor exclusão social, continuar a sofrer a instabilidade política do país?

Tal como havia afirmado João Aidos o sector cultural continuará a sentir uma grande impotência “face a uma máquina que é muito difícil de contrariar” (Costa, 2010). A gestão cultural dependerá constantemente dos objectivos estratégicos do governo que assume funções e as instituições encarregadas de executar as suas políticas culturais irão continuar a sentir fortemente essa inconstância.

No caso da DGArtes e mais concretamente no GCRP, os colaboradores revelavam pouca motivação no seu trabalho, viam a sua criatividade e ideias ou projectos novos serem alterados, rejeitados ou sujeitos a futuras avaliações pela constante alteração da gestão de topo e demonstravam falta de crença num futuro melhor e mais promissor para as artes e os bens culturais.

A Direcção-Geral das Artes apresenta todas as características inerentes a uma marca: tem um nome, um *logo*, cores associadas, uma missão, um serviço a prestar e canais de distribuição. Contudo, a instabilidade da sua gestão, presente desde a criação do IPAE em 1996, levou a que se tivesse tornado numa instituição demasiado burocrática, pouco flexível e que apresenta diversas patologias organizativas como

vimos anteriormente. A herança da organização, que conta com quinze anos no mercado, perdeu-se pela incapacidade de saber resistir às mudanças da sua estrutura e identidade.

A DGArtes é uma marca que necessita assim de revitalização para que não se viva numa cultura de invisibilidade e numa política cultural quase de omissão.

Não está a ser possível um acompanhamento coerente, consciente e permanente da evolução cultural do país e observa-se o retrocesso da organização quanto à aposta no marketing cultural e na correcta utilização dos diversos meios de comunicação. A marca DGArtes não adaptou a comunicação à evolução da sociedade, não segmentou devidamente o público, dando sentido à frase “a velhice é um ciclo vicioso” (Lindon e outros, 1999:186). A marca, que poderia servir culturalmente todos os escalões etários do público português devido à diversidade de actividades que promove, pode não estar a ser minimamente reconhecida pelo público mais jovem.

A DGArtes encontrou no apoio financeiro às artes a principal justificação para a sua existência e é quase certo que no momento de tomada de decisão do público pela prática cultural serão as marcas que melhor divulgarem os seus projectos e que se encontrarem mais próximas do consumidor as que vencerão.

A organização enferma dos mesmos males que outras instituições públicas internacionais como nos explica Peter Keen:

“À medida que as organizações comerciais e governamentais crescem tornam-se cada vez menos flexíveis e com menos capacidade de resposta. Estas organizações cada vez mais pesadas e frustrantemente burocráticas com uma gestão, muitas vezes, distante e impessoal, estão mal apetrechadas para lidar com a dinâmica da globalização, com a queda das margens, a competição dependente do tempo e outros destabilizadores do status quo da empresa” (Keen, 1999:115).

A revitalização da marca parece-nos possível, tendo em conta a riqueza cultural dos projectos financiados pela organização, que vão ao alcance de todo o público português sem nunca se descurar a correcta gestão dos mecanismos de comunicação disponíveis e um maior empenho na aproximação da marca DGArtes com o público.

Em Portugal, o serviço público de apoio às artes é realizado pela DGArtes, não sendo por isso possível equiparar a instituição com outras entidades culturais.

No entanto, considerámos que a nível de estratégias comunicacionais existem entidades em Portugal que merecem a devida atenção pelos índices de procura cultural

que registam e relatórios de contas que têm vindo a apresentar, seguindo-se a enumeração de alguns exemplos.

### **3.3.4 Boas práticas de comunicação cultural**

Casos como a Fundação Calouste Gulbenkian, a Fundação Serralves ou ainda o Centro Cultural de Belém são bons exemplos de que, apesar dos baixos índices de consumo cultural em Portugal, correctas estratégias comunicacionais podem resultar em maior procura de actividades ligadas às artes.

Tomemos como principal exemplo a Fundação Serralves pela sua consolidação no mercado português, por estar presente num núcleo cultural diferente da DGArtes - a cidade do Porto -, e por ter ganho o primeiro prémio desenvolvido pela revista *Marketeer* no âmbito Artes & Cultura que premeia o que melhor se fez na área do Marketing, publicidade e comunicação em Portugal (Relatório de Contas, 2010).

Presente em Portugal desde 1986, a Fundação Serralves tornou-se uma instituição cultural de referência no nosso país. Centrada na missão de sensibilizar o público para a arte contemporânea e para o meio ambiente, a instituição promove todos os anos diversas actividades artísticas e culturais como exposições itinerantes, colóquios, espectáculos de música, dança e cinema, seminários, cursos, visitas orientadas, festas de aniversário, projectos para escolas, programas para o público universitário e para a inclusão social de públicos carenciados, entre muitos outros.

Enquanto instituição que beneficia de estatuto de utilidade pública, a Fundação Serralves faculta um vasto conjunto de modalidades de colaboração no âmbito do mecenato em três vertentes: Mecenato institucional, Mecenato de actividades e Mecenato de Colecção.

Como instituição que apresenta um grande leque de actividades culturais a correcta gestão de estratégias comunicacionais é um ponto fulcral para o seu sucesso.

O plano de actividades para 2011 da Instituição apontava a necessidade de “reforçar a notoriedade e reconhecimento da marca” tendo em conta o desenvolvimento de três objectivos comunicacionais: manter o contacto e parcerias com outras instituições; fomentar acções de divulgação com expressivo impacto mediático na televisão, rádio e jornais e desenvolver as plataformas comunicacionais criadas on-line, como o site institucional e as redes sociais.

Importa ter aqui em atenção que os objectivos comunicacionais da organização estavam centrados na divulgação cultural através de mecanismos tradicionais e próximos do público, como a televisão e os jornais, e posteriormente manter o trabalho

de desenvolvimento de outros mecanismos comunicacionais como as plataformas on-line.

Relativamente à presença on-line é de referir que a Fundação Serralves desenvolve as diversas plataformas comunicacionais com o intuito de as tornar cada vez mais colaborativas, democráticas e interactivas (Plano de Actividades, 2011). Numa altura em que a comunicação é arbitrária, não dependendo só do emissor, uma breve análise do site institucional da Fundação permite-nos concluir que o objectivo está a ser cumprido e que o utilizador tem acesso a uma plataforma que se personaliza ao seu gosto pessoal.

Em 2011 o site contava com 58.950 milhões de *page views*. Neste, era possível aceder à *newsletter* das actividades mensais, a vídeos institucionais, depoimentos de artistas, jogos infantis, à agenda on-line diária, à bilheteira on-line, subscrever a RSS (Rich Site Summary), adquirir produtos na loja on-line, participar no programa de voluntariado, tornar-se amigo da Fundação (obtendo condições e privilégios exclusivos no leque de actividades e apoiando a Serralves) e ainda visitar virtualmente a instituição.

E se o site institucional já enunciava a preocupação com a disponibilização de diversos conteúdos informacionais em diversos suportes multimédia, a presença on-line da instituição nas redes sociais afirma ainda mais esta posição.

Em Julho de 2011 tinha alcançado 97.000 fãs na rede social *Facebook*, página que foi criada em 2009. Para além disso a rede social *Twitter* contava com 2,858 seguidores e a organização estava presente em outras redes como o *Youtube*, *Flickr*, *Delicious* e *Stumple Upon*.

Os últimos dados estatísticos relativos aos visitantes culturais fornecidos pela instituição remontam a 2009, ano em que o número de visitantes rondou os 400.000, sendo que 48 mil foram turistas e 115 mil relativos ao público infantil. O ano de 2009 foi também o ano em que a Fundação esteve alicerçada aos museus de arte contemporânea mais visitados na Europa (Estatísticas, 2009).

No caso do Centro Cultural de Belém (CCB) e da Fundação Calouste Gulbenkian parece-nos importante referir que, e tendo em conta que as estratégias de comunicação utilizadas por ambas as instituições são de carácter tradicional e digital e os resultados obtidos na procura por parte dos visitantes são positivos, as estratégias comunicacionais quando bem estruturadas, balanceadas e divulgadas originam resultados satisfatórios.

Em 2010, apesar da redução orçamental do qual sofreu o Centro Cultural de Belém e que resultou numa redução do investimento publicitário, a programação e actividades da instituição tiveram uma forte presença nos meios de comunicação social.

Do orçamento disponível para as estratégias de comunicação 30,66% foi destinado a notícias e comunicados na imprensa e 9,6% à divulgação em espaços urbanos e rede metropolitana. O CCB contou também com uma parceria em 2010 com a RTP para a divulgação do festival *Dias da Música*, conseguindo assim o maior número de horas televisivas dedicados a um evento cultural do CCB.

A sua presença na rede social *Facebook* desde 2009 contava com 30.500 seguidores em Setembro de 2011 e era, segundo o site Rating, o 22º lugar na categoria de Arte, Cultura e Lazer (Relatório de Contas, 2010). O ano de 2010 revelou-se assim bastante positivo para a organização apesar da instabilidade económica do país.

Também a Fundação Calouste Gulbenkian que apostou em visitas pre-inaugurais dos jornalistas às exposições temporárias, na difusão de uma centena de comunicados de imprensa, na edição de dez *newsletters* (dez mil exemplares) e onze agendas mensais (quinze mil exemplares), na gestão das redes sociais *Youtube*, *Facebook* e *Twitter* e na criação de cartazes, desdobráveis e convites para diversas ocasiões, obteve resultados bastante positivos por parte da procura cultural.

Estes exemplos fazem-nos crer que em Portugal as práticas culturais se relacionam directamente com as actividades ou eventos que foram correctamente divulgados. António Mega Ferreira explicava, numa entrevista concedida a Rita Curvelo, que um dos problemas fundamentais em matéria cultural em Portugal continua a ser a questão da falta de comunicação (Ferreira, 2007).

É inegável que os resultados satisfatórios conseguidos por estas entidades são fruto de um trabalho bem estruturado. E se o CCB e a Fundação Calouste Gulbenkian beneficiam da sua situação geográfica numa zona de grande procura cultural, a Fundação Serralves, não se inserindo no mesmo contexto, consegue vingar com êxito no meio cultural. Comprova-se que o papel determinante na procura dos bens culturais por parte do público tem a sua génese no trabalho realizado pelas organizações.

Um outro exemplo de sucesso, desta vez internacional, numa amplitude completamente diferente é a instituição “Americans for the Arts”. Esta organização, sem fins lucrativos, está presente nos Estados Unidos desde 1960, tendo sedes em Nova Iorque, Washington e DC e servindo cerca de 150 mil entidades.

Como organização líder no desenvolvimento das artes nos Estados Unidos, a sua missão passa por representar e servir as comunidades locais, criando oportunidades de participação e conhecimento das diferentes formas artísticas para todos os cidadãos americanos. A instituição concebe a arte como parte integrante da vida de todos os cidadãos, sendo essencial para a saúde e vitalidade das comunidades e da nação.

Como seus principais objectivos estratégicos encontram-se a preocupação em construir ambientes adequados à prosperidade das artes, bem como o fomento de políticas públicas e privadas conscientes do desenvolvimento cultural e ainda a construção de consciência individual e de apreciação do valor da arte e da educação artística. Robert Lynch, director geral da organização, afirmava em 2010 que o objectivo da *Americans for the Arts* passava por educar e inspirar os pensamentos inovadores, pensamentos estes que são fundamentais para, mais do que sobrevivência, a prosperidade das artes ao longo dos anos (Annual Report, 2010).

Para dar cumprimento aos objectivos a que se propõe, a organização conta com parcerias de diversos tipos, desde as agências governamentais, aos líderes empresariais, a organizações filantrópicas, financiadores e investidores locais e individuais, entre muitos outros.

Através das parcerias institucionais e dos fundos recolhidos, no que diz respeito às estratégias de marketing, comunicação e visibilidade institucional a organização teve um investimento de 800 mil dólares em 2010. Neste valor estiveram contempladas diversas actividades promocionais (Annual Report, 2010).

Um dos grandes investimentos comunicacionais foi a reestruturação do site institucional, apresentando-se actualmente como um mecanismo importantíssimo de comunicação com o público. Mais do que uma ferramenta meramente institucional, de divulgação da missão, objectivos e valores da marca, o site da organização serve como plataforma virtual de relação com o consumidor. Através de um simples *log-in* o utilizador tem acesso a um conjunto de serviços, programas e recursos feitos especialmente para a sua actividade profissional ou preferência artística.

O site conta com diversos conteúdos informacionais no âmbito cultural: estudos de como as artes estão a ser trabalhadas para resolver questões de desenvolvimento social, educacional e económico em comunidades de todo o país; notícias diárias locais, nacionais e internacionais de relevo cultural; listagem de eventos e projectos artísticos futuros; informação sobre as instituições que trabalham em parceria com a *Americans for the Arts* e ainda um *Toolkit* de três passos a desenvolver por qualquer organização

cultural que se veja confrontada com um corte de financiamento e deva tomar medidas para ultrapassar essa crise.

No que diz respeito às redes virtuais a *Americans for the Arts* tem perfil na rede social *Facebook*, *Twitter*, *Lindekin*, *Flickr* e *Youtube*, tendo ainda presença num blog, *Artsblog*.

Para além da informação disponível on-line e dos diversos suportes comunicacionais, a organização desenvolve ainda inúmeras actividades de contacto cultural com o público. Considerámos importante destacar as seguintes:

- “Why the Arts Matter” – um concurso de edição de vídeo, desenvolvido no âmbito dos cinquenta anos da organização com o propósito de conhecer a importância cultural na vida dos cidadãos americanos. O vencedor viu o seu vídeo ser divulgado no plasma da *MTV* em plena Times Square;

- “Arts. Ask for more” – uma campanha promocional direccionada aos mais novos onde a instituição incentiva o consumo diário de cultura como parte de uma dieta saudável. Esta campanha é divulgada através da televisão, rádio, Internet, *billboards* e outros;

- “National Arts and Humanities Month” – o mês de Outubro é dedicado à celebração das artes um pouco por todo o país através de diversas actividades;

- “The National Arts Awards”, “Best Companies Supporting the Arts in America”, e “Public Leadership in the Arts Awards” – prémios atribuídos a organizações culturais pelo reconhecimento no seu trabalho para o desenvolvimento da arte no país.

A organização *Americans for The Arts* aposta fortemente na comunicação com o público, utilizando diversos dispositivos comunicacionais (*offline* e on-line) e prestando a devida atenção à correcta segmentação do público, como resultado da alteração das relações, expectativas, normas, práticas e modelos de gestão das organizações culturais que tinham vindo a ser desenvolvidos durante mais de cinco décadas e que são agora redefinidos pelas mudanças sociais e pela introdução do universal, do acesso generalizado a ferramentas de informação, conteúdo e comunicação, potenciadas pela Internet (*Americans for The Arts*, 2007): “as organizações que esperam fazer uma diferença positiva na ecologia das artes na próxima década terão de estar mais atentas, ser mais flexíveis e mais inovadoras do que nunca” (Taylor, 2007:9).

O estudo “National Arts Index 2010” revela que a cultura e as artes nos Estados Unidos acompanham o ciclo económico do país. Numa altura de recessão os museus e

as artes performativas são as actividades culturais que apresentam o maior decréscimo de público. Por outro lado, observou-se um aumento das idas ao teatro e ao cinema, ao maior consumo de livros e à criação artística individual (fotografia, música e artes plásticas), onde o desenvolvimento da tecnologia teve um enorme impacto (Kushner, 2011).

Os milhões de dólares gastos por ano no país na promoção das artes resultaram em 109 mil organizações sem fins lucrativos, 2,2 milhões de artistas 5,7 milhões de indivíduos empregados no sector cultural e uma aplicação de centenas de dólares por parte dos consumidores nas práticas culturais (Kushner, 2011).

Ao longo desta exposição procurámos dar a conhecer o crescente envolvimento por parte de várias instituições na criação de actividades culturais e dos mecanismos comunicacionais utilizados de modo a divulgar os seus projectos e fomentar a proximidade das suas marcas com o público.

Pudemos constatar que uma gestão cuidadosa dos vários instrumentos de comunicação disponíveis on-line e a preocupação em continuar a divulgar os projectos culturais através dos mecanismos mais próximos do público, como o caso da publicidade na televisão, na rádio ou nos jornais, é uma das estratégias tomadas pela maior parte das instituições culturais de sucesso.

## Conclusão

Este relatório procurou dar conta da influência que uma correcta e cuidada gestão das ferramentas de comunicação por parte das organizações culturais tem no alcance dos seus objectivos e no sucesso ou insucesso das suas estratégias comunicacionais.

Através do estudo da organização Direcção-Geral das Artes compreendemos que a comunicação tem de ocupar um lugar central nas preocupações estratégicas de qualquer instituição cultural, com o fim de garantir que a diversidade de oferta disponível e que deve servir vários segmentos etários, esteja ao acesso de todos os cidadãos.

Para isso, ficou claro que as organizações culturais devem adaptar as suas estratégias de comunicação ao novo meio digital, a Internet, criando e dinamizando vários dispositivos on-line como os sites institucionais, as *newsletters* ou o correio electrónico, e participando activamente na recente evolução e preponderância das redes sociais como o *Facebook*, o *Twitter*, o *Linkedin* e o *Youtube* na vida dos portugueses.

A presença na Internet requer uma avaliação constante das necessidades dos seus utilizadores, bem como da evolução diária das plataformas existentes. O público, cada vez mais participativo e exigente, e que opta por recolher informação sobre determinada organização na rede, espera uma preocupação especial da marca quanto aos seus gostos e objectivos individuais.

Contudo, e apesar de ser crescente a tendência para a adopção de estratégias de marketing on-line por parte de todo o tipo de organizações, estas estratégias não devem descuidar a utilização de outros dispositivos de comunicação tradicionais, como a televisão, a rádio e os jornais.

Na verdade, em Portugal, os *media* tradicionais continuam a figurar nas principais escolhas dos portugueses para obtenção de informação e entretenimento.

Ora se um dos principais objectivos de qualquer instituição que financie projectos artísticos é o de gerar lucro a nível da procura por parte do público, e se actualmente em Portugal 99% dos indivíduos com idades compreendidas entre os 15 e os 74 anos utiliza a televisão diariamente em comparação com uma percentagem muito menor de indivíduos que afirma já ter tido algum tipo de contacto com a Internet (44,6%), parece-nos inquestionável que a gestão da comunicação deva ser feita com

base no uso equitativo dos diferentes meios, on-line e *offline*, e caso isso não seja possível privilegiando sempre o meio tradicional.

Decorre ainda destas observações o facto de que apesar da oferta pública cultural ser diversificada, as práticas culturais dos portugueses apresentam índices muito baixos, não sendo uma actividade regular no seu quotidiano.

O público cultural, além de minoritário, é determinado e condicionado por factores educacionais, profissionais, económicos e sociais, sendo por isso compreensível que a questão da democratização cultural em Portugal se tenha tornado há alguns anos uma área prioritária da acção governativa.

E se os dados acima referidos demonstram a centralidade que o papel da comunicação desempenha para o desenvolvimento cultural dos portugueses e o fim das desigualdades sociais no acesso à informação, ao longo deste relatório constatámos que existem outros elementos que demonstram a sua importância.

Em primeiro lugar, está a percepção de que como resultado de uma forte aposta no financiamento e apoio às artes está o aperfeiçoamento intelectual do cidadão e o aumento da sua qualidade de vida, bem como o desenvolvimento da própria sociedade e preservação da imagem e identidade nacional, numa época em que a grande interacção cultural impulsionada pela globalização exige diferenciação e valorização do que é nosso.

Em segundo lugar, e num momento em que são cada vez maiores os custos associados à gestão pública das artes e menores os orçamentos disponíveis, o público torna-se o principal elemento capaz de impedir que a arte continue a estar totalmente dependente dos financiamentos públicos, sendo por isso decisivo fomentar a procura cultural como uma questão de sobrevivência do lucro social que dela advém.

No caso da Direcção-Geral das Artes, enquanto instituição estatal que apoia anualmente diversos projectos culturais financiados pelos portugueses, a correcta divulgação cultural é crucial, porque permite dar a conhecer ao público de forma transparente qual o destino do orçamento aplicado à gestão cultural, numa época em que a cada cidadão é exigido uma maior contribuição a nível dos seus impostos.

No entanto, verificámos que os mecanismos de comunicação utilizados pela instituição, para além de serem predominantemente do meio digital e dificultarem só por isso o seu acesso, apresentam algumas fragilidades.

Parece-nos evidente que tendo a organização optado por aplicar os seus esforços comunicacionais ao meio digital, os dispositivos utilizados devam estar correctamente

adaptados à diversidade de oferta cultural e conseqüentemente à heterogeneidade dos públicos, o que não se verificava.

Não havendo uma utilização de ferramentas comunicacionais que se adequem à diversidade de oferta e que alcancem vários tipos de público, pode dizer-se que a democratização cultural em Portugal continua incipiente. A cultura, enquanto direito constitucional, mantém-se de acesso díspar, onde o puro desconhecimento das actividades apoiadas por parte do público português é uma das razões que justificam esta situação.

O estudo da arte, dos bens, das políticas culturais, apesar de muito extenso, está longe do seu termo. Muitas são as investigações sobre o tema cultura, sendo considerável a evolução da sua definição e interpretação.

Neste trabalho muito mais haveria certamente por dizer no que se refere às políticas culturais em Portugal, e a falta de avaliação quantitativa dos seus resultados efectivos não nos permitiu chegar a conclusões mais objectivas e documentadas.

O sector das artes em Portugal evidenciou um crescimento notável nos últimos anos, mas a nível da gestão pública requer uma maior adaptabilidade à nova sociedade em rede, à crescente evolução da comunicação e às estratégias de marketing de outros bens considerados comerciais. Só assim será possível responder às exigências do público, gerar externalidades positivas e fomentar o sentido de pertença, identidade, cidadania e participação activa na sociedade, factores tão importantes para o bom desenvolvimento do espaço territorial e afirmação do país a nível internacional.

Actualmente, a crise económica proporciona um momento único para uma nova abordagem na valorização das artes como dinamizadora da sociedade. Na esfera de regulação estatal, tão importante como a aposta no protecçionismo das artes que permite a subsistência de muitas entidades culturais, deve estar a preocupação em encontrar soluções efectivas para a questão da falta de democratização cultural no país.

É contudo evidente que as mudanças político-partidárias desde o 25 de Abril e que alteram sucessivamente a gestão cultural do país, têm causado sérias dificuldades na consolidação de uma política cultural forte e coerente, e conseqüentemente, o não aproveitamento das potencialidades culturais por parte das instituições responsáveis pela gestão da cultura em Portugal.

Não é possível fazer um balanço da viabilidade das políticas culturais programadas, quando a sua aplicação não acontece no tempo necessário para que se

possam analisar correctamente os seus resultados e adequar as estratégias das políticas futuras.

Parece-nos assim, e tendo em conta a pressão actual sobre a gestão do orçamento público, ser fundamental a criação de um mecanismo de avaliação constante, destemido e independente dos resultados dos apoios concedidos pela política cultural, no que concerne a procura por parte do público.

Para que a missão de apoiar as artes em Portugal não tenha fim em si mesma, há que considerar o estudo aos resultados obtidos pelo financiamento às artes como uma das prioridades da gestão pública cultural. Deve ser promovida a recolha de informação estatística de qualidade, que dê a conhecer os resultados dos projectos e entidades apoiadas, os indicadores do desempenho da relação entre as políticas culturais e a formação de públicos, e através da análise do custo-benefício dos mesmos traçar o caminho correcto para a obtenção dos objectivos enunciados em cada programa.

A arte e os bens culturais apesar de serem temas que continuam a gerar imensa controvérsia, requerem a partilha de ideias comuns para a sua consolidação no quotidiano dos portugueses e exigem o reconhecimento por parte de todas as políticas culturais das suas características assumidamente valorativas e centrais e alguma autonomia face ao sistema político vigente.

A nova situação da cultura, a pluralidade dos seus valores, a transversalidade do seu conceito e a centralidade que assume na sociedade requerem novas linhas de investigação.

Exige-se então que o estudo dos mecanismos de comunicação a utilizar para fomentar a procura cultural, que pode ter início por exemplo em estudos de caso a organizações culturais bem sucedidas no país, e que terá como objectivo pôr fim à questão da dificuldade em articular as lógicas de produção e oferta cultural com as lógicas de distribuição e procura.

Neste âmbito, e tendo em conta, a veloz expansão do mercado on-line e da digitalização dos bens culturais, será também interessante desenvolver análises à forma de produção de conteúdos em suporte digital que garantam a sua maior distribuição na rede.

Por fim, assente na democratização da procura cultural, mantém-se constante a necessidade de conhecer o público e as suas novas formas de acesso à cultura, segmentando-o para o maior aproveitamento das entidades e actividades apoiadas.

## **Bibliografia**

AAKER, David A., *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Nova Iorque, Free Press, 1991.

ABREU, Paula, “Ouvir, comprar, participar...Acerca da reciprocidade cumulativa das práticas musicais”, in AA.VV, *Os Públicos da Cultura*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais, 2004.

ADORNO, Theodor, *Sobre a indústria da cultura*, Coimbra, Angelus Novus Editora, 2003.

AMBROSE, Tim, *Brands in the cultural Sector: Using brands for competitive advantage*. Consultado em 28 de Dezembro de 2010. <http://www.locumconsulting.com/pdf/LDR20-BrandsInTheCultural.pdf>.

ANDREASEN, A.R., e KOTLER, Philip, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 5<sup>th</sup> edition, New Jersey, Prentice Hall, 1996.

APPADURAI, Arjun, *Dimensões culturais da globalização*, Lisboa, Teorema, 2004.

BARGH, John A. e Katelyn Y. A. McKenna, *The Internet and social life*, Annual Reviews, 2004.

BESANA, Angela, *Internet Marketing in Cultural Industries: from movie to arts, 2010*. Consultado em 14 de Março de 2011. <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/19825/>

BOYD, Danah M. e ELLISON, Nicole B., *Social network sites: Definition, History and Scholarship*, 2007. Consultado a 3 de Abril de 2011. <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>

BURMESTER, Pedro, “O director, o músico e o pianista”, in CURVELO, Rita, *Marketing das Artes em directo*, Lisboa, Quimera, 2009.

BUGHIN, Jacques, *et al.*, *Clouds, big data, and smart assets: ten tech-enabled business trends to watch*, McKinsey Quarterly, 2010.

CAETANO, Joaquim, e RASQUINHA, Luís, *Gestão da Comunicação*, Lisboa, Quimera, 2005.

CABO, Ana Isabel, *Os utilizadores começam a perder o controlo*. Boletim da Ordem dos Advogados, nº71, Outubro de 2010, pp.18-22.

CARVALHO, José Mexia Crespo de, et al., *e-Business e Distribuição*, Lisboa, Bertrand Editora, 2001.

CARDOSO, Gustavo, et al., *Da comunicação de massa à comunicação em rede*, Lisboa, Porto Editora, 2009.

CASTELLS, Manuel, “A Internet e a Sociedade em rede”, in Oliveira, José Manuel Paquete de, et al., *Comunicação, cultura e tecnologias da informação*, Lisboa, Quimera, 2004.

CASTELLS, Manuel, *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. A Sociedade em Rede*, vol. I, 2ª ed., Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 2005.

CHAFFEY, Dave, *Online Branding Success*, 2004. Consultado em 31 de Dezembro de 2010. <http://www.davechaffey.com/E-marketing-Insights/Customer-experience-management/Online-branding>

CHAFFEY, Dave, *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*, 4ª ed., England, Prentice Hall, 2009.

CHAFFEY, Dave, *Introduction to digital media*, 2007. Consultado a 1 de Março de 2011. <http://www.davechaffey.com/guides/introduction-to-digital-media>.

CHERNATONY, Leslie de, *Succeeding with brands on the internet*, Journal of Brand Management, 2000.

CLAUSER, Robert C., *Offline rules, online tools*, Journal of Brand Management, vol.8, 2001, p. 270-287.

CLIFTON, Rita et al., *O mundo das Marcas*, Lisboa, Actual Editora, 2005.

COLBERT, François, “A importância do marketing das Artes”, in CURVELO, Rita, *Marketing das Artes em directo*, Lisboa, Quimera, 2009.

COLBERT, François, et al., *Marketing Culture and the Arts*, 2ª ed., Canada, Presses HEC, 2001.

CONDE, Idalina, *Cenários de práticas culturais em Portugal (1979-1995)*, nº23, 1996, p.117-188.

CORREIA, Carlos, *Multimédia on/offline, uma estratégia de comunicação para o século XXI*, Lisboa, Notícias Editorial, 1997.

COSTA, António Firmino da, *Políticas Culturais: Conceitos e Perspectivas*, Observatório das Actividades Culturais, *OBS* n° 2, Outubro de 1997, pp. 10-14.

COSTA, António Firmino da, “Dos públicos da cultura aos modos de relação com a cultura: algumas questões teóricas e metodológicas para uma agenda de investigação”, in AA.VV, *Os Públicos da Cultura*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais, 2004.

COSTA, Pedro, “Públicos da Cultura, redes e território: algumas reflexões sobre a sustentabilidade de um bairro cultural”, in AA.VV, *Os Públicos da Cultura*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais, 2004a.

COSTA, Pedro, *et. al.*, *Estratégias para a Cultura em Lisboa*, Lisboa, Iscte, 2009.

COSTA, Tiago Bartolomeu, *Há uma falta de estratégia política do primeiro-ministro na área da Cultura. Entrevista*, Público, 2010. [http://www.publico.pt/Cultura/ha-uma-falta-de-estrategia-politica-do-primeiroministro-na-area-da-cultura\\_1468640](http://www.publico.pt/Cultura/ha-uma-falta-de-estrategia-politica-do-primeiroministro-na-area-da-cultura_1468640)

COURT, David, *et al.*, *The consumer decision journey*, McKinsey Quarterly, Marketing & Sales Practice, n°3, 2009.

CURVELO, Rita, *Marketing das Artes em directo*, Lisboa, Quimera, 2009.

DANYL, *Social networks in decline*, 2011. Consultado a 20 de Julho de 2011. <http://www.smartinsights.com/social-media-marketing-alerts/social-networks-in-decline/>

DAYAL, Sandeep, *et al.*, *Building digital brands*, McKinsey Quarterly, Electronic Commerce, n°2, 2000.

DiMAGGIO, Paul, *et al.*, *Social Implications of the Internet*, Annual Review, 2001, p. 307-336.

DIOGO, João, *Marketing: Gestão estratégica da marca*, Lisboa, Paulus, 2008.

DOLNICAR, Sara e LAZAREVSKI, Katie, *Marketing in non-profit organizations: an international perspective*, University of Wollongong, Research Online, 2009. Consultado a 2 de Março de 2011. <http://ro.uow.edu.au/commpapers/572>

DUARTE, Ana Maria Alhandra, *A Satisfação do consumidor nas instituições culturais: o caso do Centro Cultural de Belém*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2009.

EAGLETON, Terry, *A ideia de cultura*, Lisboa, Actividades Editoriais, 2003.

ECO, Umberto, *Como se faz uma tese em ciências sociais*, Lisboa, Editorial Presença, 2009.

EDELMAN, David C., *Four ways to get more value from digital marketing*, McKinsey Quarterly, Marketing & Sales Practice, 2010.

EDELMAN, David C., *Branding in the Digital Age. You're Spending Your Mooney In All the Wrong Places*, Harvard Business Review, Dezembro de 2010.

FEATHERSTONE, Mike et al., *Simmel on Culture*, Londres, SAGE, 1997.

FERIN, Isabel, *Comunicação e culturas do quotidiano*, Lisboa, Quimera, 2002.

FERNANDES, António Teixeira, "Reflexividade social e regulação cultural", in AA.VV, *Os Públicos da Cultura*, 2004.

FERREIRA, António Mega, "Os dias da arte ou a festa da cultura em Belém", in CURVELO, Rita, *Marketing das Artes em directo*, Lisboa, Quimera, 2009.

FLORES, Laurent, *10 facts about the value of brand websites*, World Advertising Research Center, 2004.

FREITAS, Ilda, et al., *E-business e distribuição: sectores em mudança*, Chiado, Bertrand, 2001.

GANGADHARBATLA, Harsha, *Facebook Me: Collective Self-Esteem, Need to Belong, and Internet Self-Efficacy as Predictors of the iGeneration's Attitudes toward Social Networking Sites*, Journal of Interactive Advertising, 2007.

GIL, Isabel Capelo "Da Kultumation à Kuiturgesellschaft / O Paradigma Cultural e a Alemanha Contemporânea", in *Liberdade e Compromisso*, Lisboa:Universidade Católica, vol. I., 2008, pp. 243-254.

GOMES, Rui Telmo, "A distinção banalizada? Perfis sociais dos públicos da cultura", in AA.VV, *Os Públicos da Cultura*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais, 2004.

GOMES, Rui Telmo, et. al., *Os Públicos da Cultura*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais, 2004a.

GOMES, Rui Telmo, et. al., *Entidades Culturais e Artísticas em Portugal*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais, 2006.

GOMES, Rui Telmo, *et. al.*, *Democratização Cultural e Formação de Públicos: Inquérito aos “Serviços Educativos” em Portugal*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais, 2009.

GONÇALVES, Pina, *Colóquio: Políticas culturais para a cidade de Lisboa*, Lisboa, Assembleia Municipal de Lisboa, 2005.

HALL, Stuart, “Identidade cultural e diáspora”, in *Comunicação e cultura*, nº1, 2006, p. 21-35.

HANSON, Ward A., e KALYANAM, Kirthi, *Internet Marketing & e-Commerce*, China, South-Western Cengage Learning, 2007.

HENRIQUES, Eduardo Brito, *Novos Desafios e Orientações das Políticas Culturais: Tendência nas democracias desenvolvidas e especificidades do caso português*, Finistera XXXVII, 73, 2002, p. 61-80.

HOFFMAN, Donna L., *et al.*, *Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges*, 2000. Consultado a 15 de Março de 2011. <http://www.asc.upenn.edu/courses/comm334cgs/Docs/webcommerce.pdf>

HUNTINGTON, Samuel P., “The Clash of Civilization?”, in *The Globalization Reader*, 2ª ed., Blackwell, 2004.

KAPFERER, Jean-Noel, *A Gestão de Marcas - Capital da Empresa*, Mem Martins, Edições Cetop, 2000.

KEEN, Peter, *Na Era da Gestão Digital*, Mem Martins, Edições Cetop, 1999.

KERRIGAN, Finola, *et al.*, *Arts Marketing*, Oxford, Elsevier, 2004.

KIANG, Melody, *et al.*, *Marketing on the Internet – who can benefit from an online marketing approach?*, Elsevier, p. 383-393, 2000.

KIRKPATRICK, David, *O efeito facebook*, Arcádia, 2011.

KLEMCHUK, Darin M, e SULLIVAN, Roxana, *Brand Enforcement on Social Networking Sites*. Consultado em 25 de Janeiro de 2011. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=107&sid=688df2ad-db84-46cc-87ae-54adad524c5d%40sessionmgr115&vid=2&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=56537519>.

KOTLER, Philip, *Marketing para o Século XXI*, Lisboa, Editorial Presença, 2000.

KOTLER, Philip, e SCHEFF, Joanne, *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*, Boston, Harvard Business School Press, 1997.

KUSHNER, Roland J. e Cohen, Randy, *National Arts Index 2010: An annual measure of the vitality of arts and culture in the United States: 1998-2009*, Americans for the Arts, 2011. Consultado a 19 de Agosto de 2011.

[http://www.americansforthearts.org/pdf/information\\_services/art\\_index/NAI\\_report\\_w\\_cover\\_opt.pdf](http://www.americansforthearts.org/pdf/information_services/art_index/NAI_report_w_cover_opt.pdf)

LENCASTRE, Paulo de, et al., *O Livro da Marca*, Lisboa, Dom Quixote, 2005.

LIMA DOS SANTOS, Maria de Lourdes, “Uma panorâmica com três vertentes e duas dimensões”, in Lima dos Santos, Maria de Lourdes *et al. Novos trilhos culturais: práticas e políticas*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais, 2010.

LIMA DOS SANTOS, Maria de Lourdes, *Indústrias Culturais: Especificidades e Precaridades*, Lisboa, Observatório das actividades culturais, 1999.

LIMA DOS SANTOS, Maria de Lourdes, *As políticas culturais em Portugal: relatório nacional*, Lisboa, Observatório das actividades culturais, 1998.

LIMA DOS SANTOS, Maria de Lourdes, *et al., 10 anos de mecenato em Portugal*, Lisboa, Observatório das actividades culturais, 1998a.

LIMA DOS SANTOS, Maria de Lourdes, “Deambulação pelos novos mundos da arte e da cultura”, in *Análise Social*, vol. XXIX, 1994, p.417-439.

LIMA DOS SANTOS, Maria de Lourdes, “Arte e media: indústrias ou cultura” in *Sociologia, Problemas e Práticas*, 1990, p.163-166.

LINDON, Denis, et al., *Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing*, 10ª edição, Porto, Dom Quixote, 2004.

LIVINGSTONE, S., Haddon, *et al. Risks and safety on the internet: The perspective of European children. Full Findings*. LSE, Londres, EU Kids Online, 2010.

LIVINGSTONE, Sonia, *On the relation between audiences and publics: why audience and public*, London, LSE Research Online, 2005.

[http://eprints.lse.ac.uk/437/1/chap\\_1\\_livingstone\\_final.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/437/1/chap_1_livingstone_final.pdf). Consultado a 22 de Março de 2011.

LOURENÇO, Vanda, “Cultura e educação: desafios de uma política partilhada”, in Lima dos Santos, Maria de Lourdes *et al. Novos trilhos culturais: práticas e políticas*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais, 2010.

LOPES, João Teixeira, *Da democratização à democracia cultural: uma reflexão sobre políticas culturais e espaço público*, Porto, Profedições, 2007.

LOPES, João Teixeira, “Experiência estética e formação de públicos”, in AA.VV, *Os Públicos da Cultura*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais, 2004.

MARTINS, Nuno Oliveira, “E-business”, in FREITAS, Ilda, *et al.*, *E-business e distribuição: sectores em mudança*, Chiado, Bertrand 2001.

MARQUES, A. H. de Oliveira, *Breve História de Portugal*, Lisboa, Editorial Presença, 1995.

MATEUS, Augusto e Associados, *O sector cultural e criativo em Portugal, Estudo para o Ministério da Cultura*, Lisboa, 2010. Consultado a 18 de Abril de 2011. <http://www.portaldacultura.gov.pt/SiteCollectionDocuments/Imprensa/SCC.pdf>

McLUHAN, Marshall, *Understanding Media: The Extension of Man*, Nova Iorque, McGraw-Hill, 1964.

McMILLIAN, D. W., e Chavis, D. M. *Sense of community: A definition and theory*, *Journal of Community Psychology*, vol. 14, 1986, pp. 6-23.

MEDEIROS, Carlos Laranjo, *et al.*, *Cultura, Factor de Criação de Riqueza*, Braga, Fundação Oriente, 2007.

MELO, Alexandre, *Política Cultural: Acção ou Omissão*, Observatório das Actividades Culturais, nº 2, Outubro de 1997, pp. 8-10.

MELVIN, Kranzberg, *Technology and History: Kranzberg's Laws*, *Technology and Culture*, Vol. 27, No. 3, 1986, pp.544-560.

MENDES, António, *Branding: A Gestão da Marca*, Lisboa, IADE, 2009.

MEYERS, Herbert, e GERSTMAN, Richard, *Branding @ the digital age*, Nova Iorque, Palgrave, 2001.

MORATÓ, Arturo Rodríguez, “A metamorfose do valor cultural na sociedade contemporânea: desafios e paradoxos”, in Lima dos Santos, Maria de Lourdes *et al.* *Novos trilhos culturais: práticas e políticas*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais, 2010.

OLINS, Wally, *A Ma@ca*, Lisboa, Editorial Verbo, 2003.

OLIVEIRA, José Manuel Paquete de, *et al.* “Comunicação, cultura e tecnologias da informação”, in Oliveira, José Manuel Paquete de, *et al.*, *Comunicação, cultura e tecnologias da informação*, Lisboa, Quimera, 2004.

OLIVEIRA, José Manuel Paquete de, *et al.* “A Internet na construção de uma cidadania participada”, in Oliveira, José Manuel Paquete de, *et al.*, *Comunicação, cultura e tecnologias da informação*, Lisboa, Quimera, 2004a.

OLIVEIRA, José Manuel Paquete de Oliveira,., “O Público não existe. Cria-se. Novos *media*, novos públicos?”, in AA.VV, *Os Públicos da Cultura*, Lisboa, Observatório das actividades culturais, 2004b.

ORTOLEVA, Peppino, “O Século dos media: a evolução da comunicação de massa no século XX”, in Oliveira, José Manuel Paquete de, *et al.*, *Comunicação, cultura e tecnologias da informação*, Lisboa, Quimera, 2004.

PARK, Namsu, *et al.*, *Being Immersed in Social Networking Environment: Facebook Groups, Uses and Gratifications, and Social Outcomes*, Mary Ann Liebert, *CyberPsychology & Behaviour*, volume 12, nº 6, 2009.

PAIS, José Machado, “A cultura das ‘boas festas’ – seus vínculos, seus públicos”, in AA.VV, *Os Públicos da Cultura*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais, 2004.

PAIS, José Machado, “Apresentação”, in Lima dos Santos, Maria de Lourdes *et al.* *Novos trilhos culturais: práticas e políticas*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais, 2010.

PAQUETE de OLIVEIRA, J. M., “O Público não existe. Cria-se. Novos *media*, novos públicos?”, in AA.VV, *Os Públicos da Cultura*, Lisboa, Observatório das actividades culturais, 2004.

PARSONS, Andrew J. *et al.*, *Organizing for digital marketing*, McKinsey Quarterly, nº4, 1996.

PIMENTEL, Marta, *Rebranding: Como aproximar uma marca do consumidor*, Booknomics, 2007.

PINHO, António Gomes de, “Serralves: uma fundação presente no futuro”, in CURVELO, Rita, *Marketing das Artes em directo*, Lisboa, Quimera, 2009.

PINTO, José Madureira, “Para uma análise sócio-etnográfica da relação com as obras culturais”, in AA.VV, *Os Públicos da Cultura*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais, 2004.

- PIRES, Ana Fontoura, *e-marketing com e-newsletters*, Lisboa, Centro Atlantico, 2002.
- PIRES, Maria Laura Bettencourt, *Teorias da Cultura*, Lisboa, Universidade Católica, 2004.
- PORTER, Michael E., *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, 2001.
- RIBEIRO, António Sousa, *O Povo e o Público. Reflexões sobre a cultura em Portugal no pós-25 de Abril*, Revista Crítica de Ciências Sociais, nº18/19/20, 1986. [http://www.ces.uc.pt/publicacoes/rccs/artigos/18%20-%2019%20-%2020/\\_Antonio%20Sousa%20Ribeiro%20-%20O%20Povo%20e%20o%20Publico.%20Reflexoes%20Sobre%20a%20cultura%20em%20Portugal%20no%20Pos-25%20de%20Abril.pdf](http://www.ces.uc.pt/publicacoes/rccs/artigos/18%20-%2019%20-%2020/_Antonio%20Sousa%20Ribeiro%20-%20O%20Povo%20e%20o%20Publico.%20Reflexoes%20Sobre%20a%20cultura%20em%20Portugal%20no%20Pos-25%20de%20Abril.pdf). Consultado a 10 de Maio de 2011.
- REIS, Ana Carla Fonseca, *Marketing Cultural e Financiamento da Cultura: Teoria e prática de um estudo internacional comparado*, São Paulo, Thomson Learning, 2003.
- RODRIGUES, Maria de Lurdes, *Análise das condições sociais do desenvolvimento da sociedade da informação*, Buenos Aires, 2004. Consultado a 15 de Junho de 2011. [http://www.redhucyt.oas.org/ricyt/interior/normalizacion/VItaller/S4\\_Soc/rodriguesdoc.pdf](http://www.redhucyt.oas.org/ricyt/interior/normalizacion/VItaller/S4_Soc/rodriguesdoc.pdf)
- RODRIGUES, Maria de Lurdes e MATA, João Trocado da, *A utilização de computador e da internet pela população portuguesa*, Sociologia, problemas e práticas, n.º 43, 2003, pp. 161-178. Consultado a 10 de Janeiro de 2011. <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n43/n43a10.pdf>
- ROUSSEAU, José António, “E-commerce e canais de distribuição, in FREITAS, Ilda, et al., *E-business e distribuição: sectores em mudança*, Chiado, Bertrand 2001.
- RUÃO, Teresa, *Marcas e Identidades, Guia da concepção e gestão das marcas comerciais*, Porto, Campo das Letras, 2006.
- SAID, Edward, *Culture and Imperialism*, London, Penguin, 1990.
- SANTOS, Helena, “Labirintos: Alguns contextos actuais dos públicos da cultura, com ilustração empírica portuguesa”, in AA.VV, *Os Públicos da Cultura*, Lisboa, Observatório das actividades culturais, 2004.
- SANTOS, Boaventura de Sousa, *Os processos da globalização*, Eurozine, 2008. <http://www.eurozine.com/articles/2002-08-22-santos-pt.html#>. Consultado a 10 de Outubro de 2010.

SANTOS, Paulo M., e OLIVEIRA, João Paulo, *De olhos bem abertos*. Revista Visão, 18 de Novembro de 2010a, p. 60-66.

SANTOS, Rogério, *Indústrias culturais: Imagens, valores e consumos*, Lisboa, Edições 70, 2007.

SERRA, Elisabete Magalhães e GONZALEZ, José A. Varela, *A Marca, Avaliação e Gestão estratégica*, Lisboa, Editorial Verbo, 1998.

SERRA, Filipe Mascarenhas, “O património são as pessoas”, in CURVELO, Rita, *Marketing das Artes em directo*, Lisboa, Quimera, 2009.

SILVA, Augusto Santos, “Políticas culturais e novos desafios”, in Lima dos Santos, Maria de Lourdes *et al. Novos trilhos culturais: práticas e políticas*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais, 2010.

SILVA, Augusto Santos., *A educação artística e a promoção das artes na perspectiva das políticas públicas*, Relatório do Grupo de Contacto entre os Ministérios da Educação e da Cultura, Lisboa, Ministério da Educação, 2000.

SILVA, Francisco Ferreira da, *As empresas, o Twitter e o Facebook*, Diário Económico, 2009. Consultado a 21 de Fevereiro de 2011. [http://economico.sapo.pt/noticias/as-empresas-o-twitter-e-o-facebook\\_67354.html](http://economico.sapo.pt/noticias/as-empresas-o-twitter-e-o-facebook_67354.html)

SILVA, Rui Vinhas da, e ALWI, Sharifah Faridah Syed, *Online brand attributes and online corporate brand images*, European Journal of Marketing, Vol. 42 No. 9/10, 2008, p. 1039-1058.

SMITH, Paul Russel, e CHAFFEY, Dave, *eMarketing eXcellence: The Hearth of eBusiness*, 2ª ed., Amesterdão, Elsevier, 2005.

TAYLOR, Andrew, *Renegotiation: An overview of United States Art Industry Insights, 2003-2007*, AMS, 2007.

ULUSU, Yesim, *et al., Determinant Factors of time spent on Facebook: Brand community engagement and usage types*, Journal of Yasar University, 2010, 18(5), p. 2949-2957.

WILLIAMS, Raymond, *Keywords. A vocabulary of Culture and Society*, Londres, Fontana Press, 1988.

WILLIAMS, Raymond, Culture is ordinary, in *Studying culture, an introductory reader*, Londres, Edward Arnold, 1993.

WOLF, Steven A. e Borenstein Joshua, *A time of change. A time for change: results and recommendations from the Americans for the Arts environmental scan*, Americans for the Arts, 2009.

WOLTON, Dominique, *A outra Globalização*, Algés, Difel, 2004.

WOLTON, Dominique, *E depois da Internet?*, Algés, Difel, 2000.

ZEISSER, Michael, *Unlocking the elusive potential of social networks*, Mckinsey Quarterly, 2010.

## **OUTRAS FONTES**

Constituição da República Portuguesa, Edições Almedina, Outubro de 2008.

Decreto-Lei n.º 42/96 - de 7 de Maio  
N.º106 —7-5-1996, Diário da República —1ª Série A

Decreto-Lei n.º 91/2007 – de 29 de Março  
Nº63- 29-3-2007 Diário da República – 1ª Série

Decreto-Lei n.º215/2006 - de 27 de Outubro  
N.º 208 – 27-10-2006 Diário da República – 1ª Série

Decreto-Lei n.º 103/97 - de 28 de Abril  
N.º 98 —28-4-1997, Diário da República

Portaria n.º 370/2007 de 30 de Março  
Diário da República, 1ª.série, nº64, 30 de Março de 2007

“Anuário Estatístico de Portugal 2009”, Instituto Nacional de Estatística.

“Estatísticas da Cultura” - 2009, Instituto Nacional de Estatística, 2010.

“As Pessoas” - 2009, Instituto Nacional de Estatística, 2011.

“Sociedade da Informação e do Conhecimento - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias”, Instituto Nacional de Estatística, 2009.

“Orçamentos Familiares” - 2005/2006, Instituto Nacional de Estatística, 2008.

“A sociedade em rede em Portugal 2008 – Internet”, Obercom, 2009.

“A utilização da Internet em Portugal 2010”, Obercom, 2010.

“Nativos digitais portugueses: idade, experiência e esferas de utilização das TIC”, Obercom, 2010.

“Eurobarometer Survey on Cultural values within Europe”, European Communities, 2007.

Site institucional da DGArtes ([www.dgartes.pt](http://www.dgartes.pt))

Plano de Actividades do Instituto das Artes para 2006. Consultado a 13 de Agosto de 2011. [http://www.dgartes.pt/file\\_access.php?file=11/10.10.0.78174411979025260.pdf](http://www.dgartes.pt/file_access.php?file=11/10.10.0.78174411979025260.pdf)

Plano de Actividade para 2009 da Direcção-Geral das Artes. Consultado em 11 de Outubro de 2010.

<http://www.dgartes.pt/contents.php?month=9&year=2011&sectionID=40&sectionParentID=26&lang=pt>

Plano de Actividades para 2010 da Direcção-Geral das Artes. Consultado em 11 de Outubro de 2010.

<http://www.dgartes.pt/contents.php?month=9&year=2011&sectionID=40&sectionParentID=26&lang=pt>

Plano de Actividades para 2011 da Direcção-Geral das Artes. Consultado a 17 de Fevereiro de 2011.

<http://www.dgartes.pt/contents.php?month=9&year=2011&sectionID=40&sectionParentID=26&lang=pt>

Plano de Actividades para 2011, Fundação Serralves. Consultado a 11 de Julho de 2011. [http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/Plano\\_de\\_Actividades\\_2011/](http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/Plano_de_Actividades_2011/)

Relatório de Actividades da Direcção-Geral das Artes, 2009. Consultado em 11 de Outubro de 2010.

<http://www.dgartes.pt/contents.php?month=9&year=2011&sectionID=40&sectionParentID=26&lang=pt>

Relatório e Contas de 2010, Fundação Serralves. Consultado a 11 de Julho de 2011. [http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/ReC\\_2010/](http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/ReC_2010/)

Estatísticas, Fundação Serralves, 2009.

[http://www.serralves.pt/fotos/editor2/stats/estatisticas\\_site.pdf](http://www.serralves.pt/fotos/editor2/stats/estatisticas_site.pdf)

Entidades Apoiadas 2011, Listagens Mensais Agosto. Consultado a 31 de Agosto de 2011. [http://www.dgartes.pt/apoios/listagens\\_agosto2011/indice.pdf](http://www.dgartes.pt/apoios/listagens_agosto2011/indice.pdf)

“Internet Users in the World - Distribution by world regions”, Internet World Stats, 2011.

Social media statistics, Social Bakers. <http://www.socialbakers.com/>

“Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio 2007”, Instituto Nacional de Estatística.

“*How companies are benefiting from web 2.0*”, McKinsey Global Survey Results, 2009.

“Social networking sites grow 47 percent, year over year reaching 45 percent of web users”, Net Ratings, 2006. Consultado a 18 de Abril de 2011. [http://www.nielsen-online.com/pr/pr\\_060511.pdf](http://www.nielsen-online.com/pr/pr_060511.pdf)

Annual Report, Americans for the Arts, 2010. Consultado a 5 de Junho de 2011. [http://www.artsusa.org/pdf/about\\_us/2010AmericansForTheArtsAnnualReport.pdf](http://www.artsusa.org/pdf/about_us/2010AmericansForTheArtsAnnualReport.pdf)

Americans for the Arts. Environmental scan. Redefinition, renegotiation, redesign, 2007. Consultado a 5 de Junho de 2011. [http://www.artsusa.org/pdf/about\\_us/EAexecutivesummary.pdf](http://www.artsusa.org/pdf/about_us/EAexecutivesummary.pdf)

Relatório e Balanço de Contas de 2010 da Fundação Calouste Gulbenkian. Consultado a 10 de Julho de 2011. <http://www.gulbenkian.pt/relatorios>

Relatório e Contas do Centro Cultural de Belém. Consultado a 11 de Julho de 2011. <http://www.ccb.pt/sites/ccb/pt-PT/CCB/Pages/relatorioecontas2010.aspx>

Ministério da Cultura, *Novo director geral das Artes*. Consultado a 10 de Novembro de 2010. [http://www.portaldacultura.gov.pt/imprensa/comunicados/Pages/20100712\\_Com\\_Novo\\_DirectorGeraldasArtes.aspx](http://www.portaldacultura.gov.pt/imprensa/comunicados/Pages/20100712_Com_Novo_DirectorGeraldasArtes.aspx)

## Anexos

### 1. Proposta de criação da página da Direcção-Geral das Artes no *Facebook*



Parecer

Despacho

Informação n.º27 GCRP

15/12/10

Assunto: **Criação de uma página oficial na rede social *Facebook***

Tendo em conta a importância das redes sociais como ferramentas essenciais para divulgação de acções e projectos institucionais e da sua crescente utilização pelos mais variados departamentos de comunicação, considera-se fundamental a criação de uma página na rede social do *Facebook* para a Direcção-Geral das Artes.

Uma breve pesquisa nesta rede social permite-nos concluir que são diversos os organismos do Ministério da Cultura que já dispõem de uma página oficial, tais como:

- A Academia Portuguesa da História; A Biblioteca Nacional de Portugal; A Cinemateca Portuguesa; A Companhia Nacional de Bailado; A Direcção Regional de Cultura do Centro; A Direcção Regional de Cultura do Norte; O Observatório das Actividades Culturais; O Organismo de Produção Artística; O Teatro Nacional D. Maria II e O Teatro Nacional de São João.

Dos organismos anteriormente citados é importante referir que alguns deles já atingiram valores muito significativos de visualização de página e de criação de ligações

formais e informais, pelo que a actualização das informações e acções que desenvolvem se tornam cada vez mais frequentes e logo mais divulgadas por diversas páginas. Como casos de maior sucesso encontram-se a Cinemateca Portuguesa, com mais de 16.000 ligações e a Companhia Nacional de Bailado com mais de 6.000 ligações.

Deste modo, torna-se imperativo que também a Direcção-Geral das Artes adira a esta rede social, para que a comunicação digital, de que trabalha diariamente o gabinete de comunicação, não se cinja meramente ao site institucional e conseqüentemente a um público mais restrito.

O principal objectivo desta iniciativa é então uma maior divulgação da missão e dos objectivos da DGArtes e posteriormente a formação de novos públicos ainda não abarcados pela comunicação actual. O projecto visará a uniformização da comunicação feita para o exterior no que concerne o apoio às artes visuais e do espectáculo.


A página criada terá como fim principal dar a conhecer as acções promovidos pela DGArtes. Para isso, serão diversas as ferramentas e acções a actualizar diariamente através de:

- Publicação diária de notícias quer sobre a DGArtes quer sobre as acções promovidas, em consonância com a Agenda Online e a *Newsletter* quinzenal disponíveis no site institucional;
- Inserção fotografias e outros documentos de interesse relativamente a projectos próximos ou como forma de arquivo;
- Difusão da *newsletter* quinzenal;
- Criação de relações virtuais com organismos do Ministério da Cultura;
- Criação de relações virtuais com entidades institucionais;
- Criação de relações virtuais com os meios de comunicação social;
- Criação de relações virtuais com o público em geral.

A monitorização da página do *Facebook* permite o total controlo sobre todas e quaisquer informações publicadas por pessoas exteriores ao gabinete de comunicação com ligação à página.


A rede social *Facebook* já conquistou mais de 520 milhões de utilizadores, sendo actualmente uma das plataformas mais procuradas e utilizadas por empresas de todos os ramos como ferramenta de comunicação, dando origem a comunidades de interesses e a relações de proximidade com novos públicos.

## 2. Newsletter da Agenda On-line




3 > 9 de Janeiro

**VÁRIOS**  
Seminário de História do Teatro




Fórum Dança  
3 de Jan. :: Lisboa  
projeto

**VÁRIOS**  
48




Theatro Circo  
3 de Jan. :: Braga  
projeto

**TEATRO**  
Intervenção Divina




Theatro Circo  
4 de Jan. :: Braga  
projeto

**MÚSICA**  
João Bettencourt da Câmara




Theatro Circo  
5 de Jan. :: Braga  
projeto

**TEATRO**  
Fala da Criada




Artistas Unidos  
6 de Jan. :: Lisboa  
projeto

**TEATRO**  
Gira Pró inferno!




Centro Dramático de Viana  
6 de Jan. :: Viana do Castelo  
projeto

**MÚSICA**  
Bombos com Alma



Theatro Circo  
9 de Jan. :: Braga  
projeto

**VÁRIOS**  
Voyeur



Victor Candeias  
Versão Online  
projeto

**M|C** MINISTÉRIO DA CULTURA

**deARTES** DIRECÇÃO GERAL DAS ARTES

### 3. Formulário

<b>Nome do espectáculo</b>	
<b>Entidade organizadora</b>	
<b>Data de Início/Término</b>	
<b>Estreia, Inauguração ou reposição?</b>	
<b>Horário</b>	
<b>Breve Sinopse</b>	
<b>Ficha técnica/artística</b>	
<b>Local/Morada</b>	
<b>Área artística</b>	
<b>Legenda e créditos de fotografias/vídeos</b>	
<b>Contactos para mais informações</b>	

## 4. Site institucional da Direcção-Geral das Artes









PT | EN








[AGENDA ON-LINE](#) | [NOTÍCIAS](#)

- DGARTES
- APOIO ÀS ARTES
- AÇÕES NACIONAIS
- AÇÕES INTERNACIONAIS
- INOV-ART
- CATÁLOGO DE EDIÇÕES
- IMPRENSA
- NEWSLETTER
- LINKS ÚTEIS
- CONTACTOS
- PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS
- GUIA RÁPIDO PARA A APLICAÇÃO DA NOVA ORTOGRAFIA
- COLEÇÃO DE ARTE
- TERRITÓRIO ARTES
- PATRIMÓNIO MUSICAL
- NET-ARTE



**DGARTES DIVULGA LISTA DOS APOIOS CONCEDIDOS ÀS ENTIDADES CULTURAIS**

A Direcção-Geral das Artes passou a disponibilizar a partir desta quarta-feira, dia 31 de agosto, todos os apoios concedidos às entidades financiadas pela Secret (...)

**140 BOLSEIROS DA 3ª EDIÇÃO DO PROGRAMA INOV-ART JÁ INICIARAM ESTÁGIOS EM CERCA DE 23 PAÍSES**

Após o período de candidaturas, seleção dos candidatos e atribuição de bolsas, encontra-se a decorrer o período de realização dos estágios no estrangeiro. Dos 150 candidatos a quem foram atribuídas bolsas de estágio, iniciaram estágio cerca de 140 bolseros, devendo os restantes iniciar o seu estágio até ao próximo dia 1 de Outubro.

**DGARTES DIVULGA LISTA DOS APOIOS CONCEDIDOS ÀS ENTIDADES CULTURAIS**

Ricardo Bak Gordon, autor de "2 Casas em Santa Isabel", projecto que integrou a Representação Oficial Portuguesa na Bienal Internacional de Arquitectura de Vene (...)

**PRÉMIO FAD DE ARQUITECTURA 2011 ATRIBUÍDO A RICARDO BAK GORDON**

Francisco Tropa é o representante de Portugal na 54ª Exposição Internacional de Arte - La Biennale di Venezia. O artista, cuja obra ocupa o Pavilhão de Portugal (...)

**"SCENARIO" ATÉ 27 DE NOVEMBRO NA BIENAL INTERNACIONAL DE ARTE DE VENEZA**

"Scenario", de Francisco Tropa - Representação Oficial Portuguesa na Bienal de Arte de Veneza 2011

"Vale Construir o Futuro" - candidatura da DGArtes no âmbito da Iniciativa Bairros Críticos

Orquestra de Jovens da União Europeia 2011-2012

A Nova École des Maitres - Edição XIX

Twitter

Facebook

**AGENDA ONLINE**

Setembro

D	S	T	Q	Q	S	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

**PESQUISA**

Secções

OK

**DESTAQUES**



**Festival Vozes de Magaio | A Binaural / Nodar e Associação Aldeias de Magaio**

Festival Vozes de Magaio - Abrigar e Transumar a Tradição Oral, que decorrerá entre 1 a 3 Outubro 2(...)



**"Waste" | 19ª Quinzena de Dança de Almada Plataforma Coreográfica Internacional**

A performance digital/interactiva "Waste" será um dos 3 projectos nacionais apresentados entre os 24(...)



**"Não se brinca com o amor" | Artistas Unidos**

"Ninguém falou tão bem da palpação do coração, da incerteza dos dias, da tragédia que é ser jovem (...)

## 5. Newsletter quinzenal

# NEWSLETTER DGARTES #23

10 - 23, NOV, 2010

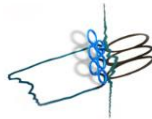
EM DESTAQUE



### ASSOCIAÇÃO CULTURAL D'ORFEO INTEGRA REDE EUROPEIA LIVE DMA

Na qualidade de promotora do projecto "OuTonalidades - Circuito português de música ao vivo" que decorre actualmente em Portugal e na Galiza, a Associação d'Orfeu é membro fundador da rede europeia Live DMA, uma plataforma de redes nacionais dedicadas à circulação de música ao vivo. A formalização do projecto *Live DMA* teve lugar no passado mês de Setembro em Espanha, no mercado Música de Viva de Vic. A rede é constituída por seis associações de difusão musical: d'Orfeu Associação Cultural (Portugal), ACCES (Espanha), La Federación (França), Clubcircuit (Bélgica), Club Plasma (Bélgica) e Spilletider (Dinamarca). O protocolo de cooperação assinado entre os vários parceiros visa uma filosofia de acção comum. As diversas redes comprometem-se a apoiar-se mutuamente e contribuir activamente para a descoberta, emergência e intercâmbio de novos projectos musicais, assumindo um papel determinante na mobilidade dos artistas europeus e nas dinâmicas europeias de renovação artística. [+]

INTERNACIONAL



### 6 ARTISTAS PORTUGUESES NA GALERIA ROOSTER, EM NOVA IORQUE

Está patente até 21 de Novembro na Rooster Gallery Contemporary Art, em Nova Iorque, a exposição "Geografia dos Afectos: Seis Artistas Portugueses em Nova Iorque" que integra os trabalhos de Tiago Estrada, Miguel Ângelo Rocha, Maria João Salerni, Isabel Pravia, Carlos Roque e Teresa Henriques. "Geografia dos Afectos" é mais do que uma exposição: é a história daqueles que fizeram de Nova Iorque a sua casa. É um mapa do relacionamento entre as pessoas na cidade. Em suma, é uma exposição sobre a amizade que pretende transmitir um sentido de pertença... [+]

OPORTUNIDADES

### CONCURSO "WRITERS ON THE MOVE": ALARGAMENTO DO PRAZO DE APRESENTAÇÃO DAS CANDIDATURAS PARA 14 DE NOVEMBRO DE 2010

Programam-se escritores, críticos, jornalistas e técnicos no campo das artes performativas (à excepção da música) - teatro, dança, performance, teatro de rua e circo contemporâneo. Os candidatos deverão ser detentores de, pelo menos, três anos de experiência profissional e terem obras publicadas. No âmbito do Programa SPACE - "Space - Supporting Arts Circulation in Europe" ([www.spaceproject.eu](http://www.spaceproject.eu)), o Programa de formação "Writers on the Move" disponibiliza um programa de formação... [+]

FORMAÇÃO



### CONFERÊNCIA "MODERNISMO QUOTIDIANO HABITAÇÃO EM LISBOA - ANOS 50"

Realiza-se amanhã, dia 11 de Novembro, pelas 18h00, na Fundação Arpad Szenes - Vieira da Silva, a Conferência "Modernismo Quotidiano Habitação em Lisboa - Anos 50", por Ricardo Agarez (Arquiteto, doutorando na University College London, The Bartlett School of Architecture), e entrada é livre. Segundo Ricardo Agarez, esta apresentação será dedicada a revelar algumas das peças modernistas do pós-guerra que pontuam os percursos quotidianos em Lisboa. Tendo como pano de fundo o contexto histórico e disciplinar, e os antecedentes imediatos que... [+]

ONLINE



### MINISTÉRIO DA CULTURA (MC) LANÇA BLOGUE

Está em <http://bloguedacultura.blogspot.com> e foi recentemente criado pelos Gabinetes da Ministra e do Secretário de Estado da Cultura com o objectivo de divulgar as políticas culturais. Pretende ser um espaço de reflexão sobre a cultura e sobre as artes: um espaço aberto à criatividade, aberto a manifestos e a debates na esfera pública: um espaço de comunicação. A Ministra da Cultura, Dra. Gabriela Canavilhas, sublinhou por ocasião da apresentação do blogue que "é indispensável criar veículos de informação alternativos, sem intermediários, onde os assuntos da cultura e das políticas em curso no MC... [+]