Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Márcia Filipa Neto Arcipreste

A Assessoria de Imprensa em tempos de crise numa instituição cultural - o caso da Fundação de Serralves

janeiro de 2024

A Assessoria de Imprensa em tempos de crise numa instituição cultural - o caso da Fundação de Serralves

Márcia Arcipreste

UMinho | 2024

Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Márcia Filipa Neto Arcipreste

A Assessoria de Imprensa em tempos de crise numa instituição cultural - o caso da Fundação de Serralves

Relatório de Estágio
Mestrado em Ciências da Comunicação
Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Helena Pires

janeiro de 2024

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho

Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Helena Pires, pelo apoio e motivação constantes, pela prontidão e disponibilidade de resposta e pelos bons conselhos, fundamentais ao longo deste percurso.

A todos aqueles que se cruzaram comigo ao longo do meu estágio curricular na Fundação de Serralves, em especial ao meu orientador nesta instituição, pelo acolhimento e por toda atenção e disponibilidade.

À minha família, pelo incentivo incessante, em especial aos meus pais, que me ajudaram a chegar até aqui e a alcançar alguns dos meus objetivos, e aos meus avós maternos, particularmente ao meu avô, que vive todas as minhas conquistas como se fossem dele, com um entusiasmo contagiante.

A todos os meus amigos que foram casa ao longo do meu percurso académico, que se iniciou em 2016, com um agradecimento especial aos que me acompanharam no mestrado - Henrique, Mafalda e Soares.

Ao corpo docente do curso de Ciências da Comunicação da Universidade do Minho, em especial aos meus professores da licenciatura e mestrado, por todos os ensinamentos que contribuíram para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Ao corpo não docente do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, particularmente às assistentes técnicas Susana Martins e Alexandra Dias, pela simpatia e prontidão que sempre demonstraram.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.
Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

STATEMENT OF INTEGRITY

I hereby declare having conducted this academic work with integrity. I confirm that I have not used plagiarism or any form of undue use of information or falsification of results along the process leading to its elaboration.
I further declare that I have fully acknowledged the Code of Ethical Conduct of the University of Minho.

Resumo

As crises fazem parte da vida das organizações, sendo que estas variam na sua tipologia e na sua dimensão. Reconhecendo que, nestes momentos de fragilidade, os holofotes públicos e mediáticos podem incidir com mais intensidade sobre as instituições visadas, a Assessoria de Imprensa é chamada a intervir, estabelecendo uma ponte entre o ambiente interno e o ambiente externo da organização, que neste caso são os meios de comunicação e os respetivos jornalistas, com o intuito de esclarecer essas situações na esfera pública.

Em plena crise sanitária, provocada pela COVID-19, todos fomos desafiados a encontrar soluções para enfrentar e responder a uma situação extraordinária. Os efeitos negativos acabaram por surgir um pouco por toda a parte, sendo que no setor cultural, em particular, além do encerramento dos espaços físicos, que impôs alterações na atividade destas organizações, a pandemia agravou a situação laboral de alguns colaboradores que acabaram por denunciar a existência de precariedade em certas instituições culturais.

Visto que este foi o contexto que encontrei quando iniciei o estágio curricular na área de Assessoria de Imprensa da Fundação de Serralves e, tendo em conta todas as questões suscitadas por esta experiência, o presente relatório de estágio versa sobre o papel da Assessoria de Imprensa na gestão da comunicação de crises numa instituição cultural, centrando a análise no caso particular de Serralves.

Entre os principais resultados desta investigação percebe-se que a Assessoria de Imprensa na Fundação de Serralves é uma área-chave no processo de gestão da comunicação de crises, tendo em conta o papel de mediação e aconselhamento estratégico que o responsável desta área assume no seio da instituição. Este profissional, não só tem acesso à informação institucional como também à informação que é divulgada no ambiente externo, o que lhe permite ter uma visão 360º do problema. Desta forma, o responsável pela Assessoria de Imprensa consegue informar e orientar o público interno, de forma a que este aja eficaz e eficientemente, e esclarecer o público externo, não os deixando sem informação.

Palavras-chave: Assessoria de Imprensa; Gestão da Comunicação de Crises; Instituições Culturais; Aconselhamento Estratégico.

Abstract

Crisis are part of the life of organizations, and they vary in typology and dimension. Recognizing that, in these moments of fragility, the public and media spotlights can fall more intensely on the institutions targeted, the Press Office is called upon to intervene, establishing a bridge between the organization's internal and external environments, which in this case are the media and their journalists, in order to clarify these situations in the public sphere.

In the midst of the sanitary crisis, caused by COVID-19, we were all challenged to find solutions to deal with and respond to an extraordinary situation. The negative effects ended up appearing everywhere, and in the cultural sector, in particular, in addition to the closure of physical spaces, which imposed changes on the activity of these organizations, the pandemic aggravated the labour condition of some employees who ended up denouncing the existence of precariousness in certain cultural institutions.

Since this was the context I found when I started my curricular internship in the Press Office area at Serralves Foundation and taking into account all the issues raised by this experience, this internship report deals with the role of the Press Office in crisis communication management in a cultural institution, focusing the analysis on the particular case of Serralves.

Among the main results of this research it is clear that the Press Office at Serralves Foundation is a key area in the crisis communication management process, given the role of mediation and strategic counsel that the person responsible for this area plays within the institution. This professional not only has access to institutional information, but also to information that is disseminated in the external environment, which allows him to have a 360° view of the problem. In this way, the responsible for Press Office is able to inform and guide the internal public, so that they act effectively and efficiently, and clarify the external public, not leaving them without information.

Keywords: Press Office; Crisis Communication Management; Cultural Institutions; Strategic Counseling.

Índice

Introdução 1

1. O estágio 3

1.1. A Fundação de Serralves 3

1.1.1. A Comunicação e a Assessoria de Imprensa da Fundação de Serralves 5

1.1.2. A Fundação de Serralves em contexto de crise 7

1.2. A experiência de estágio 9

1.2.1. Reflexão sobre o estágio 13

2. Enquadramento teórico 15

2.1. Relações Públicas 15

2.1.1. A prática das Relações Públicas na era digital 16

2.2. Assessoria de Imprensa 18

2.2.1. A relação entre assessores de imprensa e jornalistas 21

2.2.1.1. Conflitos entre assessores de imprensa e jornalistas 22

2.2.2. A influência do digital na prática da Assessoria de Imprensa 23

2.3. Gestão de Crises 25

2.3.1. As fases de uma crise 27

2.3.2. Gerir uma crise no espaço virtual 31

2.4. Instituições Culturais 32

2.5. A comunicação nas instituições culturais 34

2.5.1. O papel dos profissionais de Relações Públicas nas instituições culturais 36

2.5.1.1. A relação com o público 36

2.5.1.2. A relação com os meios de comunicação 38

2.5.2. A comunicação das instituições culturais na era digital 39

2.6. Consumos e práticas culturais em Portugal 40

2.6.1. Os trabalhadores do setor cultural 45

3. Desenho metodológico 48

3.1. Pergunta de partida e objetivos 48

3.2. Paradigma e metodologia 48

3.3. Método de investigação 49

3.4. Técnica de recolha de dados 50

3.5. Técnica de análise de dados 52

3.6. Conduta ética na condução da investigação 53

4. Análise e discussão de dados 55

5. Considerações finais 80

Referências bibliográficas 87

Anexos 94

Introdução

Ao longo de três meses, realizei o estágio curricular na área de Assessoria de Imprensa da Fundação de Serralves. Parti para esta experiência com grandes expectativas, sendo que via na mesma uma oportunidade para pôr em prática os conhecimentos adquiridos no contexto académico, bem como para adquirir novos saberes proporcionados pelo contacto direto com o mundo profissional. Contudo, tendo em conta o contexto pandémico vivido na altura do estágio, foram várias as condicionantes que me foram sendo impostas, que acabaram por limitar a minha experiência, uma vez que não consegui tirar o melhor partido da mesma.

Reconhecendo que a pandemia, provocada pela COVID-19, marcou um período difícil, quer para os indivíduos quer para as organizações, todos tivemos de nos adaptar a uma nova realidade. Constituindo uma crise global com consequências brutais no quotidiano da sociedade, revelou-se fundamental agir estrategicamente com o intuito de não deixar que o mundo paralisasse por completo.

Um pouco por toda a parte, pessoas e instituições, dos mais diversos setores de atividade, começaram a reagir e a encontrar alternativas que lhes permitissem dar resposta a uma crise sanitária sem precedentes, sendo que o espaço digital acabou por se consagrar como a principal plataforma de comunicação e mediação de relações.

Durante este período, o encerramento de espaços e o teletrabalho tornaram-se uma realidade, aspetos que acabaram não só por afetar a minha experiência porque não me foi possível ter um real contacto e conhecimento do quotidiano de um profissional de Assessoria de Imprensa, como também a própria instituição (Serralves) e as rotinas de trabalho dos seus colaboradores, nomeadamente, do responsável pela Assessoria de Imprensa.

A crise pandémica acabou ainda por evidenciar e agudizar algumas fragilidades que já existiam na sociedade. No caso concreto do setor cultural, a situação laboral de alguns trabalhadores mediatizou-se e algumas instituições culturais foram acusadas de precariedade, sendo Serralves uma das visadas.

Face à minha experiência e às circunstâncias em que esta decorreu, revelou-se atual, pertinente e relevante perceber como é que o responsável pela Assessoria de Imprensa, numa instituição cultural, atua perante uma situação de crise, sendo que, para tal, este projeto foca-se na análise do caso particular da Fundação de Serralves. Assim, formulou-se a pergunta de partida: Qual o papel da Assessoria de Imprensa na gestão da comunicação de crises numa instituição cultural?.

Além disso, foi definido um conjunto de objetivos específicos que me permitisse perceber/esclarecer/analisar com mais profundidade e detalhe o problema do estudo, sendo eles: 1) Perceber o papel e as práticas da Assessoria de Imprensa numa instituição cultural; 2) Entender o papel da Assessoria de Imprensa perante uma situação de crise; 3) Identificar as mudanças provocadas por uma crise nas rotinas de trabalho da Assessoria de Imprensa; 4) Conhecer as oportunidades que as crises podem trazer para a Assessoria de Imprensa; 5) Perceber o futuro da Assessoria de Imprensa nas instituições culturais.

Desta forma, para alcançar o pretendido, este relatório de estágio divide-se em cinco capítulos ao longo dos quais se pretende refletir sobre uma temática pouco estudada em Portugal e para a qual pretendo dar o meu contributo.

Assim, no primeiro capítulo, dá-se a conhecer a Fundação de Serralves, instituição onde o estágio foi realizado, e é feito um relato, mais detalhado, da minha experiência, onde são expostas as reflexões e as questões levantadas a partir da mesma.

Em seguida, no enquadramento teórico, é aprofundado o conhecimento sobre o problema objeto de estudo, através da confrontação de teorias de vários autores. Nesta etapa do projeto, pretende-se, essencialmente, entender em que consiste a prática da Assessoria de Imprensa; a importância da comunicação na gestão de crises, particularmente, qual o papel de um assessor de imprensa nestes momentos; procura-se entender o que são instituições culturais e o papel que a comunicação ocupa nas mesmas; e são apresentados os consumos e as práticas culturais em Portugal, nos últimos anos.

No terceiro capítulo, é exposto o desenho metodológico adotado para a realização desta investigação, sendo apresentado o paradigma em que o estudo se insere (interpretativo), a metodologia adotada (qualitativa), assim como o método de pesquisa utilizado (estudo de caso) e as técnicas de recolha (entrevista) e análise de dados (análise de conteúdo categorial).

Posteriormente, são apresentados e analisados os dados recolhidos através de duas entrevistas realizadas com um colaborador da Fundação de Serralves, o que nos permite ter uma perspetiva mais prática do problema em estudo.

Por fim, no quinto e último capítulo, são retiradas as conclusões desta investigação, a partir das quais se tenciona obter uma resposta à pergunta de partida que orienta este trabalho.

1. O estágio

1.1. A Fundação de Serralves

A Fundação de Serralves é uma das mais conceituadas instituições culturais no panorama artístico-cultural nacional e internacional. Focada na promoção da contemporaneidade, através "da Arte, da Arquitetura, do Cinema, da Paisagem e da Reflexão" (Pinho, 2020, secção "Mensagem da Presidente"), Serralves divide-se em vários espaços - Museu de Arte Contemporânea de Serralves, a Casa de Serralves, o Parque de Serralves e a Casa do Cinema Manoel de Oliveira - que oferecem ao público uma agenda cultural que lhes permite refletir sobre o mundo em que vivemos.

Fundada em 1989, a Fundação consolidou-se como um dos pontos de visita obrigatória da cidade do Porto. Com mais de 180 fundadores, esta instituição privada de utilidade pública, conta com várias distinções graças à riqueza do património que possui, entre as quais: o prémio Pritzker, atribuído em 1992, pela Casa de Serralves; a classificação de "Imóvel de Interesse Público", em 1996; o prémio *Henry Ford Prize for the Preservation of the Environment*, em 1997; a classificação como Monumento Nacional, em 2012; e a condecoração atribuída pelo Presidente da República, Aníbal Cavaco Silva, "com o grau de Membro Honorário da Ordem Militar de Sant'Iago da Espada, pelo seu 'inestimável contributo' para a cultura em Portugal"[1].

Serralves é, portanto, "um dos mais bem-sucedidos e consolidados projetos culturais do país e aufere de uma singular projeção e reconhecimento internacionais"[2]. Seguindo os seus princípios norteadores, esta instituição tem levado a cabo a sua missão de

> estimular o interesse e o conhecimento de públicos de diferentes origens e idades pela Arte Contemporânea, pela Arquitetura, pela Paisagem e por temas críticos para a sociedade e seu futuro, fazendo-o de forma integrada com base num conjunto patrimonial de exceção, no qual se destacam o Museu de Arte Contemporânea, a Casa e o Parque[3].

Nas palavras da presidente da Fundação de Serralves, Ana Pinho, na mensagem apresentada no Plano de Atividades 2020 (+Serralves), esta instituição "promove a diversidade e a criatividade, com uma oferta inovadora, atrativa e formativa de públicos diversificados" (2020, secção "Mensagem da Presidente").

[1] Ver https://www.serralves.pt/institucional-serralves/1.5.-_ok-fundacao—historia/
[2] Ver https://www.serralves.pt/institucional-serralves/fundacao-apresentacao/
[3] Ver https://www.serralves.pt/institucional-serralves/1.2.-_ok-fundacao—missao-visao-e-valores/

Com um programa de atividades variado, Serralves possibilita aos seus visitantes a discussão de várias temáticas que "permitem a muitos confrontarem-se com outras visões e ideias" (Pinho, 2020, secção "Mensagem da Presidente").

Assente em valores como "independência; excelência institucional; cooperação com o Estado na realização dos objetivos das políticas cultural, educativa e ambiental; valorização do papel dos Fundadores como mecenas, patronos e parceiros; autonomia da programação; rigor e eficiência na gestão dos recursos"[4], a instituição que tem vindo a fomentar a sua visão sendo

> um polo de referência e um centro de conhecimento, em Portugal e no Mundo, nos domínios da Arte Contemporânea, Arquitetura, Paisagem e temas críticos para a sociedade e seu futuro, promovendo a diversidade da oferta cultural através de uma intervenção inovadora que, de forma sustentada, atraia públicos diversificados e induza o apoio da Comunidade[5]

Assim, Serralves apresenta um conjunto de objetivos estratégicos que orientam a sua atividade com o intuito de consolidar, cada vez mais, esta instituição como um ponto de referência cultural em Portugal e no mundo, sendo eles:

1. Desenvolver um ambicioso programa de exposições dos artistas portugueses e estrangeiros mais relevantes e de iniciativas com jovens criadores
2. Promover iniciativas nos domínios da arquitetura, música, artes performativas e cinema
3. Promover a realização de ciclos de conferências, colóquios ou debates
4. Reforçar as parcerias com outras instituições de renome internacional
5. Desenvolver e realizar programas educativos inovadores
6. Promover a extensão das iniciativas da Fundação em diferentes pontos do país
7. Manter uma política editorial de acordo com os mais elevados padrões internacionais
8. Promover o envolvimento e a inclusão social
9. Organizar eventos de grande impacto público
10. Reforçar a visibilidade e notoriedade da Fundação em Portugal com especial incidência em Lisboa e no sul do país, e no estrangeiro
11. Desenvolver uma coleção de arte contemporânea de referência
12. Promover a investigação e estudo sobre o património da Fundação, seus antecedentes e principais ativos (coleção, património paisagístico e edificado).
13. Promover a sustentabilidade ambiental da Fundação e garantir a preservação, conservação, inventário e restauro de todo o seu património

[4] Ver https://www.serralves.pt/institucional-serralves/1.2.-_ok-fundacao--missao-visao-e-valores/
[5] Ver https://www.serralves.pt/institucional-serralves/1.2.-_ok-fundacao--missao-visao-e-valores/

14. Reforçar a relação entre o Museu e o Parque como forma de potenciar um maior impacto deste conjunto patrimonial.
15. Contribuir para o desenvolvimento de um ambiente favorável à criatividade
16. Reforçar o impacto e a notoriedade da Fundação
17. Fidelizar e atrair novos Amigos, Fundadores, Patronos e Mecenas, a nível nacional e internacional.
18. Procurar garantir que o Estado cumpra os seus compromissos estatutários e promover a angariação de outros apoios financeiros
19. Angariar fundos comunitários que contribuam para a viabilização do plano de atividades anual.
20. Maximizar as receitas decorrentes da programação e das iniciativas comerciais da Fundação
21. Promover níveis de excelência operacional
22. Reforçar as competências da Fundação em áreas estratégicas[6]

Com mais de 30 anos ao serviço do público, Serralves junta uma equipa multidisciplinar que leva a cabo a missão da instituição. Através do cruzamento de experiências e competências, a Fundação de Serralves, através dos seus colaboradores, beneficia de um *know-how* que lhe permite fazer sempre mais e melhor.

Artistas de várias nacionalidades reúnem as suas obras em Serralves, as quais, espalhadas entre o Museu, o Parque, a Casa de Serralves e a Casa do Cinema Manoel de Oliveira permitem aos visitantes confrontarem-se e refletirem sobre temáticas contemporâneas, seja através de exposições, de concertos, das artes performativas, de palestras, de conferências, do cinema, etc.

1.1.1. A Comunicação e a Assessoria de Imprensa da Fundação de Serralves

A comunicação ocupa um dos lugares de maior destaque nas organizações, independentemente do setor de atividade em que se inserem. Segundo Kunsch (2018), "é uma realidade incontestável" (p. 14) o poder que a comunicação exerce na nossa sociedade, assim como o poder exercido pelos meios de comunicação tradicionais e pelas plataformas digitais.

Na Fundação de Serralves, graças ao "papel catalisador da atração e captação de públicos diversos, nacionais e estrangeiros", a comunicação "tem sido fundamental para a partilha da programação e património de Serralves dentro e fora de Portugal" (Serralves, 2020, p. 278).

Assim, tal como exposto no Plano de Atividades 2020 - +Serralves - (Serralves, 2020), o Departamento de Comunicação desta instituição é constituído por uma equipa de profissionais que, em conjunto,

[6] Ver https://www.serralves.pt/institucional-serralves/1.4.-_ok-fundacao--objetivos-estrategicos/

trabalham diariamente na gestão da imagem e da marca desta organização, através dos meios digitais como o *website* e as redes sociais da instituição, ferramentas que permitem comunicar "de forma mais eficaz e monitorizável" (p. 279); na publicidade física e digital, um importante meio para a divulgação da programação de Serralves junto do público; na comunicação de turismo, que pretende chegar a "públicos estrangeiros, nomeadamente turistas" (p. 279); e no estudo dos públicos, sendo esta "a pedra basilar para a preparação de comunicação adequada" (p. 280).

A Assessoria de Imprensa, apesar de estar em constante contacto com o Departamento de Comunicação, "não integra o mesmo, ou seja, tem alguma autonomia e responde diretamente à Comissão Executiva e ao Conselho de Administração" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021), sendo que o exercício da mesma está ao encargo de uma pessoa que é responsável por auxiliar todas as partes que constituem a Fundação de Serralves.

O responsável pela Assessoria de Imprensa tem "mobilidade na área de atuação", prestando apoio não só à vertente institucional como também às diferentes áreas que compõe a instituição, permitindo-lhe fazer "uma gestão mais equilibrada de todas as facetas que fazem parte do ecossistema de Serralves" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Desta forma, a Assessoria de Imprensa de Serralves trabalha com o intuito de fazer parte da agenda noticiosa dos meios de comunicação nacionais e internacionais, "tendo vindo a conquistar de forma consistente espaço editorial nos diferentes meios de comunicação social" (Serralves, 2020, p. 281).

Tal como referido no Plano de Atividades 2020, nos últimos anos, a programação desta instituição tem despertado o interesse não só dos média generalistas como também dos especializados, "ocupando assim uma das posições de liderança no contexto nacional" (Serralves, 2020, p. 281). Além disso, a aposta nos média digitais é fundamental, "dada a importância que têm para a consolidação da reputação de Serralves, seja em termos nacionais como internacionais" (Serralves, 2020, p. 281).

Assim, cabe à Assessoria de Imprensa manter a Fundação de Serralves nos palcos mediáticos nacionais, através "da publicação/transmissão de conteúdos editoriais de grande impacto" (Serralves, 2020, p. 281); consolidar a notoriedade da instituição nos meios internacionais, sendo este "um objetivo prioritário" (Serralves, 2020, p. 282); captar visitantes e turistas, quer a partir da imprensa nacional e estrangeira como através de relações com "operadores" e "entidades oficiais de turismo" (Serralves, 2020, p. 282); negociar parcerias com os média (Serralves, 2020); e reforçar a visibilidade e a reputação de Serralves através dos meios de comunicação (Serralves, 2020).

1.1.2. A Fundação de Serralves em contexto de crise

O ano de 2020 apresentava-se como um ano de expansão. Ana Pinho referia que o programa, desse mesmo ano, seria "mais abrangente", oferecendo conteúdos que permitissem "tocar mais públicos" (2020, secção "Mensagem da Presidente"). Além disso, a aposta na presença internacional era apontada como um dos grandes objetivos de Serralves, assim como o digital, algo "fundamental para a interação com o público e para um melhor funcionamento interno e de relacionamento com os (...) *stakeholders*" (Pinho, 2020, secção "Mensagem da Presidente").

Contudo, Serralves e o mundo foram confrontados com uma pandemia, provocada pela COVID-19, que veio alterar o modo como vivemos, afetando todos os setores da nossa sociedade. Novas questões foram levantadas e novos métodos de trabalho foram adotados para que o mundo não estagnasse. No entanto, a readaptação foi feita a diferentes velocidades nos diferentes ramos de atividade do país e do mundo.

Em março de 2020, foi detetado o primeiro caso do novo coronavírus em Portugal que deixou o país em alerta. Com o passar do tempo, a doença alastrou-se e as medidas restritivas aplicadas pelo governo não tardaram. Palavras como "isolamento", "confinamento" e "teletrabalho" passaram a fazer parte do nosso quotidiano e o encerramento de espaços foi feito em catadupa, sendo que todos os serviços não essenciais, onde se incluem os espaços culturais, acabaram por encerrar temporariamente.

Ao longo de três meses, a atividade de Serralves transitou para o digital e os seus colaboradores passaram a trabalhar remotamente.

No Dia Internacional dos Museus (18 de maio), Serralves reabriu ao público. Contudo, as restrições impostas pelas autoridades de saúde, como as limitações ao número de pessoas, o uso obrigatório de máscara, o distanciamento, o uso de desinfetante e a medição da temperatura corporal, passaram a fazer parte do dia-a-dia da instituição.

Se a pandemia deu tréguas no início do verão, no final de setembro assistíamos a um crescimento acentuado do número de novos casos diários. Com o agravamento da doença em Portugal, as medidas restritivas endureceram. Num período marcado por avanços e recuos, a instabilidade instalou-se. O amanhã era encarado com incerteza, mas sem se perder a esperança de um regresso à normalidade.

Olhando concretamente para os museus, como um exemplo daquilo que são os centros culturais, segundo a perspetiva de Mary Weinstein (2017), estes vivem da presença e da participação do público. Portanto, "para que o museu exerça a sua função, o visitante terá que se transportar fisicamente até [a]o endereço em que vivenciará a experiência que a instituição museu propõe" (Weinstein, 2017, p. 137).

Diariamente, as instituições culturais abrem as suas portas ao público tornando-se num "exemplo de participação", onde se promovem diferentes manifestações culturais (Pinto, Paulo & Silva, 2012, p. 86), sendo que estes espaços procuram oferecer "momentos de descontração, valorização, reconhecimento, prazer" (Silva, Lopes & Xavier, citado em Pinto et al., 2012, p. 87).

Obrigadas a encerrarem, as organizações culturais foram confrontadas com uma dura realidade que, inevitavelmente, veio agudizar problemas já existentes num setor que tem enfrentado vários desafios, entre os quais se destacam as condições dos profissionais desta área (UNESCO, 2022):

> as condições de trabalho dos artistas e dos profissionais da cultura há muito que são difíceis, sendo marcadas pela falta de renumerações justas e de cobertura da Segurança Social, o que significa que muitos não são capazes de viver da sua profissão criativa. (UNESCO, 2022, p. 10)

De acordo com o relatório *Re/Shaping Policies for Creativity,* estima-se que 10 milhões de postos de trabalho foram perdidos em 2020 no setor cultural (UNESCO, 2022), o que levou a que estes profissionais se fizessem ouvir e lutassem pelos seus direitos.

As manifestações acabaram por chegar a Serralves. Após o primeiro confinamento, as condições laborais precárias, apontadas por alguns colaboradores desta instituição, agravaram-se e muitos viram os seus postos de trabalho desaparecerem. Já em julho de 2020, estes trabalhadores manifestaram-se junto da Fundação de Serralves trazendo este assunto para a praça pública.

O tema tomou proporções e em setembro de 2020 chegou ao Parlamento. Em outubro, a situação seguiu para o Tribunal de Trabalho para se apurar se existiam contratos precários na Fundação de Serralves.

Embora não tivesse acompanhado esta situação no período mais crítico, quando iniciei o estágio na Fundação de Serralves o tema continuava a ser debatido, sendo inevitável que tivesse levantado as minhas próprias questões sobre a forma como a instituição geria esta situação do ponto de vista comunicacional e, mais concretamente, sobre qual era o envolvimento da Assessoria de Imprensa na gestão da comunicação de crise deste caso que colocou Serralves no debate público e mediático.

Note-se que diferentes crises implicam respostas distintas, sendo que a forma como se reage é determinante para a resolução destas situações. Por isso, em momentos de crise, importa "garantir o menor dano à imagem da empresa, evitando que aspetos negativos possam ferir [os] seus principais quesitos de sobrevivência que são: credibilidade, confiabilidade e reputação" (Andrade, 2015, p. 56).

1.2. A experiência de estágio

Com o aproximar do término do primeiro ano do Mestrado em Ciências da Comunicação – ramo profissionalizante de Publicidade e Relações Públicas, tornou-se primordial a escolha da instituição para realizar o estágio curricular. Desta forma, após analisar um conjunto variado de opções, Serralves tornou-se na opção mais viável, uma vez que me permitia cumprir o propósito do relatório de estágio: colocar em prática os conhecimentos adquiridos no plano teórico-prática, numa das minhas áreas de maior interesse - a Assessoria de Imprensa.

A Fundação de Serralves apresentava-se, aos meus olhos, como uma instituição de renome, quer no panorama nacional como internacional, com profissionais de excelência que me poderiam transmitir bons ensinamentos para o meu futuro profissional.

Depois de todo o processo burocrático, Serralves veio então a tornar-se a instituição onde desenvolvi o estágio curricular ao longo de três meses, tendo-se iniciado em outubro de 2020 e terminado em janeiro de 2021.

Trabalhar no meio artístico era sair da minha zona de conforto, uma vez que me sentiria mais à vontade noutros setores de atividade. Contudo, aceitei o desafio que me abriu novas portas, alargando os meus horizontes e suscitando novos gostos.

Assim, iniciei esta experiência na área de Assessoria de Imprensa, da Fundação de Serralves.

O primeiro dia serviu para me integrar nesta instituição. Acompanhada pelo orientador de estágio, percorri desde o Museu, à Casa do Cinema Manoel de Oliveira, passando pelo Parque e pela Casa, que à data se encontrava em obras de remodelação. Ao chegarmos ao espaço onde funcionam os Departamentos Comercial e de Comunicação e onde está também o responsável pela Assessoria de Imprensa fui apresentada à equipa e recebi o Plano de Atividades de 2020, sendo-me aconselhado que o lesse para me inteirar das ações que seriam levadas a cabo até ao fim desse ano.

Ao longo da primeira semana, foram-me passados, digitalmente, os *press releases* dos anos de 2018, 2019 e 2020. A tarefa consistia em organizar estes documentos, tornando mais intuitivo o processo de procura dos mesmos sempre que necessário. Além disso, através destes ficheiros, foi possível perceber a estrutura utilizada na redação destes documentos que são importantes suportes/ferramentas de comunicação utilizados pelas assessorias de imprensa no contacto com os meios de comunicação.

Ainda na primeira semana, teve lugar a inauguração da exposição da artista R. H. Quaytman, denominada "O Sol Não se Move, Capítulo 35", no Museu de Serralves. Neste sentido, foi organizada uma visita de imprensa que contou com a presença de alguns jornalistas que percorreram a exposição acompanhados por Quaytman e pelo Diretor do Museu. Nesta atividade coube-me a responsabilidade de distribuir aos jornalistas presentes o *press release* desta exposição (previamente enviado por correio eletrónico), bem como o acompanhamento de toda a dinâmica da visita de imprensa.

Na semana seguinte, a tarefa que me foi conferida consistia em organizar/atualizar as bases de dados, já existentes, com contactos de meios de comunicação e respetivos jornalistas. Tal como me foi transmitido, existia conteúdo desatualizado e as bases de dados, como uma importante ferramenta para a gestão de contactos e, consequentemente, para o relacionamento com os média, devem estar atualizadas.

Além disso, foi-me solicitado que reunisse contactos de meios de comunicação de países como Espanha, França, Alemanha, Inglaterra e Itália (proximidade geográfica), Brasil (proximidade linguística), China e Coreia do Sul (mercados estratégicos). Foi ainda salientada a importância de fazer uma pesquisa mais segmentada, ou seja, jornais e revistas que cobrissem as áreas de interesse de Serralves: Arte, Arte Contemporânea, Fotografia, Arquitetura, Reflexão e Pensamento, Cinema e Meio Ambiente.

Ainda nessa semana acompanhei uma nova visita de imprensa, desta vez na Casa do Cinema Manoel de Oliveira, a propósito da exposição "Manoel Oliveira Fotógrafo", sendo que esta teve dois momentos diferentes.

Num dia, tive a oportunidade de acompanhar a visita antecipada de dois meios de comunicação televisivos nacionais. Segundo o orientador de estágio, é recorrente que as estações de televisão façam a sua visita previamente com intuito de recolher imagens e realizar eventuais entrevistas. Neste caso em específico, ambas procederam a uma recolha de imagens da exposição e realizaram entrevistas ao Diretor da Casa do Cinema Manoel de Oliveira.

No dia seguinte, ocorreu a visita de imprensa "oficial", que contou com a presença de vários jornalistas de diferentes meios. Esta iniciou-se com uma pequena conferência de imprensa dada pelo Diretor da CCMO e, posteriormente, foi feita uma visita pela sala da exposição.

Cumpridos dez dias deste percurso na Fundação de Serralves, a 23 de outubro, face às condicionantes impostas pela pandemia, o estágio, que decorria presencialmente, passou a ser cumprido em regime de teletrabalho até ao seu término.

Do meu ponto de vista, esta questão condicionou toda a experiência por estar a trabalhar à distância e não poder acompanhar de perto o trabalho desenvolvido no "terreno". A somar-se a isso, a atividade presencial de Serralves foi novamente interrompida, uns dias mais tarde. Desta forma, considero que a aprendizagem, advinda do contacto com o mundo profissional, saiu prejudicada o que levou a que a experiência de estágio ficasse aquém das minhas expectativas.

Em casa, o meu trabalho acabou por ser de *backoffice,* ou seja, um trabalho de retaguarda fundamental, mas muitas vezes esquecido. As minhas tarefas centraram-se, essencialmente, em atualizar e recolher contactos de diferentes meios de comunicação e jornalistas das áreas-chave de Serralves.

Entre o trabalho que me foi deliberado, foi-me solicitado que elaborasse uma pesquisa de plataformas/agregadores de informação cultural nacionais e internacionais, dado o seu crescimento nos últimos tempos.

O mundo digital nunca como agora assumiu o papel principal na intermediação das relações. Segundo dados de janeiro de 2023, cada pessoa passa em média 6h37 na internet, sendo que 57.8% afirmam usar a internet para encontrar informação e 53.7% para se manterem em contacto com familiares e amigos (Kemp, 2023).

A necessidade de estar presente *online* tornou-se fundamental não só para as pessoas como para as organizações, sendo que, como diz o ditado popular, "quem não é visto, não é lembrado". Para Giddens, nas palavras de Castells, a "internet [é] uma ferramenta essencial para disseminar informações, organizar e mobilizar" (2002, p. 448).

Assim, estar presente nas plataformas digitais permite que indivíduos e organizações levem as suas informações a um vasto número de pessoas. Segundo Manuel Castells, "o mundo abraçou a Internet, criando uma verdadeira teia mundial" (2002, p. 89), que nos permitiu passar do panorama local para o global. Para o autor, "as novas tecnologias da informação" integram "o mundo em redes globais de instrumentalidade", criando "uma gama enorme de comunidades virtuais" (Castells, 2002, p. 57).

Ao longo do estágio, o meu trabalho, como anteriormente exposto, incidiu maioritariamente em analisar várias bases de dados e atualizar os contactos de cada uma delas. Isto é, coube-me perceber se os contactos gerais dos meios de comunicação e respetivos jornalistas se mantinham, caso contrário, teria de procurar os novos.

Através desta tarefa foi possível perceber que existiam contactos desatualizados o que me levou a questionar os prejuízos que isso poderia causar para o exercício da Assessoria de Imprensa e, consequentemente, para a própria instituição.

Com a desatualização dos contactos corre-se o risco de perder a ligação com os média e com os respetivos jornalistas, pondo em causa o trabalho da Assessoria de Imprensa, responsável pela disseminação de informação sobre a instituição, ou seja, pela presença de Serralves no *agenda setting* e, consequentemente, na agenda pública.

Neste seguimento, o orientador de estágio incumbiu-me a tarefa de escrever um "email tipo" para enviar às redações, solicitando os contactos gerais das redações ou das editorias de cultura, a fim atualizar a informação das bases de dados.

Já a pensar na agenda para 2021, mais concretamente, na atividade *Additional Tones: A Tribute to Maryanne Amacher,* foi-me colocado o desafio de recolher contactos de meios nacionais e internacionais, jornalistas e *bloggers*, com o intuito de Serralves conseguir melhorar a sua performance junto de diferentes nichos do público.

Além disso, procedi ainda à criação de outras bases de dados com contactos de meios especializados, nacionais e internacionais, de áreas-chave para a instituição - ambiente, arquitetura e design, educação e turismo e *lifestyle* -, uma vez que estas são áreas onde Serralves tem vindo a investir de forma sustentada. Mais se acrescenta que, o facto de terem surgido uma série de novos meios - tradicionais e digitais, suplementos, blogues, etc. -, bem como jornalistas e criadores de conteúdo levou a uma necessidade de se fazer uma pesquisa mais segmentada.

Em suma, o estágio acabou por se resumir a uma experiência em que o trabalho foi limitado pelas condicionantes trazidas pelo contexto pandémico, sendo que as tarefas que me foram atribuídas acabaram por não serem reveladoras daquilo que é o quotidiano de um assessor de imprensa, em condições ditas normais.

Tendo consciência de que este trabalho de manutenção/retaguarda é essencial para o desenvolvimento do trabalho de um assessor de imprensa, dada a necessidade de manter o seu relacionamento com os meios de comunicação*,* a atividade destes profissionais passa pelo desenvolvimento de outras tarefas que não tive a oportunidade de acompanhar e integrar.

1.2.1. Reflexão sobre o estágio

A partir do momento em que tomei conhecimento que iria fazer o meu estágio curricular na área de Assessoria de Imprensa na Fundação de Serralves, questionei-me imediatamente sobre os desafios de comunicar cultura, mais concretamente comunicar arte, nas suas mais diversas configurações.

Do meu ponto de vista, existe uma diferença entre comunicar um bem material, que pode ser adquirido, e comunicar a vivência de uma experiência como é a contemplação de uma obra de arte. De acordo com a perspetiva de Alves, "o museu não tem valor de uso, nem de troca, tem apenas de representação/exposição" (2011, p. 283).

Além disso, levar o mundo artístico a todos, tornando-o percetível a cada individuo era, aos meus olhos, uma tarefa desafiante que envolvia uma atenção especial e, perceber como isso era executado, despertava a minha curiosidade.

Assim, em primeira instância compreender o quotidiano das práticas da Assessoria de Imprensa na Fundação de Serralves foi o meu grande foco. Perceber como toda a estratégia se delineava suscitava o meu interesse. Porém, o desafio tornou-se complexo, tendo em conta o contexto em que o estágio se desenvolveu (pandemia) – e com tudo o que isso acarretou.

Portanto, face ao trabalho que vinha a desenvolver à distância, questionei-me várias vezes sobre como seria para a restante equipa da Fundação de Serralves continuar a trabalhar perante uma conjuntura tão excecional como aquela que vivíamos na altura, particularmente, como se desenvolvia o trabalho do responsável pela Assessoria de Imprensa, tendo em conta que era a área em que estava integrada.

Para mim, era uma novidade, mas aquando do meu estágio, era já a segunda vez que a equipa de Serralves se via obrigada a trabalhar remotamente, pelo que as estratégias a adotar já não seriam uma novidade. Mas que estratégias foram essas? Como é que o trabalho foi realizado? Que alternativas foram adotadas face à interrupção da programação presencial? De que forma a Assessoria de Imprensa se adaptou à nova realidade?

Além disso, e como já referido anteriormente, a situação dos trabalhadores precários continuava a pairar sob a instituição no período do meu estágio, sendo que era importante, para mim, perceber de que forma a Assessoria de Imprensa se envolvia neste assunto. Visto que este caso foi amplamente debatido na esfera pública, naturalmente, ganhou relevância nas agendas dos meios de comunicação, pelo que a Assessoria de Imprensa estaria intimamente ligada/envolvida no assunto. Mas de que forma? Qual foi o papel assumido pelo responsável desta área no processo de gestão desta crise?

Assim, face ao exposto, a grande questão suscitada por esta experiência de estágio, constituindo a pergunta de partida que traduz o problema desta investigação é: Qual o papel da Assessoria de Imprensa na gestão da comunicação de crises numa instituição cultural?, a partir da qual se pretende perceber como é que o responsável pela Assessoria de Imprensa, numa instituição cultural, atua perante uma situação de crise (objetivo geral), sendo que, para tal, será analisado o caso particular da Fundação de Serralves.

Neste sentido, foi ainda definido um conjunto de objetivos específicos que me permitirão estudar, com mais detalhe, o envolvimento da Assessoria de Imprensa no processo de gestão da comunicação de uma crise numa instituição cultural, sendo eles:

1) Perceber o papel e as práticas da Assessoria de Imprensa numa instituição cultural;
2) Entender o papel da Assessoria de Imprensa perante uma situação de crise;
3) Identificar as mudanças provocadas por uma crise nas rotinas de trabalho da Assessoria de Imprensa;
4) Conhecer as oportunidades que as crises podem trazer para a Assessoria de Imprensa;
5) Perceber o futuro da Assessoria de Imprensa nas instituições culturais.

2. Enquadramento teórico

2.1. Relações Públicas

Nas organizações contemporâneas, a comunicação assume um papel crucial para aquilo que são os desígnios das mais diversas entidades.

Desta forma, na opinião de Teresa Ruão (2014), dada a "complexidade do ambiente organizacional da atualidade" (p. 134), exige-se que as organizações respondam aos desafios que lhes são impostos perante uma sociedade que se reinventa a todo o momento. Assim, a comunicação surge como uma das áreas com maior responsabilidade nos processos de tomada de decisão, sendo que os seus profissionais ocupam hoje lugares de destaque no seio das instituições (Carrillo, 2014).

Portanto, num mundo tão globalizado como aquele que vivemos, em que os mercados estão cada vez mais competitivos e onde a sociedade exige mais transparência na comunicação, as organizações devem adotar uma postura diferente (Kunsch, 2018), onde o público e as suas necessidades devem ser tidas em consideração, como um elemento preponderante na atividade das organizações (Grunig & Hunt, 1984).

Em *Managing Public Relations,* o relacionamento entre as corporações e os seus públicos foi analisado a partir de quatro modelos para explicar a prática das Relações Públicas (RP) ao longo do tempo: Agente de Imprensa; Informação Pública; Bidirecional Assimétrico; Bidirecional Simétrico (Grunig & Hunt, 1984).

A partir desta proposta norteadora de James E. Grunig e Todd Hunt, é possível concluir que, na atualidade, a prática de Relações Públicas deve assentar no modelo bidirecional simétrico, em que os RP cumprem uma função de "mediadores entre a organização e os seus públicos" (1984, p. 22), isto é, servem como uma ponte para que ambos cheguem a um "entendimento mútuo" (1984, p. 22), uma vez que "mais do que procurar que o público conheça a realidade da organização, pretende-se que esse público participe, através do diálogo, na construção dessa mesma realidade" (Gonçalves, 2013, p. 52).

Face a isto, é exigido às empresas que adotem uma comunicação estratégica prontamente planeada, "tendo em vista a construção de uma imagem e identidade positiva perante a opinião pública" (Kunsch, 2018, p. 21).

Por isso, Carrillo acredita que "é necessário compreender a comunicação como o canal fundamental das organizações" (2014, p. 78), sendo que, para Grunig e Hunt (1984), cabe aos profissionais de Relações Públicas "gerir, planear e executar a comunicação pela organização" (p. 6).

Kunsch (2006) acrescenta que o profissional de Relações Públicas deve desenvolver uma função estratégica, posicionando as organizações num lugar de destaque, prestando contas, "construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando [a] sua missão e [os] seus propósitos e princípios" perante a sociedade (Kunsch, 2018, p. 22).

Assim, através do planeamento estratégico, os especialistas de Relações Públicas conseguirão auxiliar as organizações a alcançarem os seus objetivos (Kunsch, 2018), isto porque "o papel desempenhado pela estratégia é uma condição indispensável à comunicação orientada para as metas" (Carrillo, 2014, p. 72).

Face a isto, Kunsch (2006) salienta a importância das RP para as organizações no apoio prestado aos mais altos cargos do organograma, uma vez que estes profissionais têm maior conhecimento do ambiente que rodeia a organização, sabendo de que forma devem atuar. Da mesma forma, Cibelli Pinheiro e Teresa Ruão acreditam que

> as RP precisam [de] fazer parte da estratégia da direção da empresa, com o objetivo de responder às expectativas dos públicos e atuar mediante informações objetivas a respeito das motivações e desejos das pessoas, cujo comportamento, juízos e opiniões podem influenciar o desenvolvimento da empresa. (Pinheiro & Ruão, 2016, p. 189)

Assim, os especialistas em Relações Públicas tornam-se "uma voz ativa na estratégia comunicacional da organização" (Gonçalves, 2013, p. 40), sendo determinantes na monotorização das relações internas e externas.

A confiança é a pedra basilar destes relacionamentos, fundamental para a gestão da imagem e da reputação das entidades, algo que "será sempre o resultado de um processo de construção mental por parte dos públicos" (Gonçalves, 2013, p. 34) e para o qual o trabalho dos RP se revela crucial. Segundo Boiry, citado por Pinheiro e Ruão, "isto são as RP: construir dia-a-dia, relações de confiança" (2016, p. 189).

2.1.1. A prática das Relações Públicas na era digital

Os profissionais de Relações Públicas têm, na contemporaneidade, novos desafios no exercício das suas funções. A proliferação e o crescimento da internet na sociedade, e das redes sociais em particular, veio transformar a forma como nos relacionamos. Hoje qualquer informação é rapidamente divulgada, em qualquer lugar e a qualquer momento, tomando uma escala global numa questão de segundos.

Naquilo a que Roque e Jorge chamam de "novo momento na comunicação", os autores acreditam que "a internet assume-se como o meio de comunicação que regista o maior crescimento, com uma explosão de *sites, blogs* e redes sociais digitais em todo o mundo" (2013, p. 999).

Desta forma, através dos dispositivos móveis, como os telemóveis, computadores, *tablets* e até relógios, a informação é produzida e consumida como nunca. Hoje indivíduos e organizações relacionam-se e trocam significados que lhes permitem interpretar o mundo em que vivem por meio da internet e das mais variadas plataformas digitais. Por isso,

> atualmente, as organizações não podem excluir o recurso aos novos sociais *media* como uma ferramenta fundamental nas comunicações das empresas com os seus clientes, isto porque estes estão a tornar-se no canal preferido para a disseminação de informação e comunicação. (Piedade, 2013, p. 1005)

Assim, os profissionais de Relações Públicas tiveram de se adaptar aos novos tempos, integrando os meios digitais nas suas estratégias de comunicação, pois "se a prática das Relações Públicas envolve os relacionamentos e a gestão da reputação das organizações e se os públicos estão a migrar para o *online* é evidente que as estratégias de Relações Públicas envolvam o digital" (Roque & Jorge, 2013., p. 998).

Partindo da perspetiva de Solis e Breakenridge, em que os autores apresentam um novo modelo de Relações Públicas, influenciado pelo digital, Pedro Azevedo, Maria João Centeno e Stephan Jürgens (2013), referem que

> a relação entre as Relações Públicas e os consumidores pode ser mediada através dos *media* tradicionais, no entanto, a Internet conduziu a que houvesse uma mediação por novos influenciadores e também trouxe a possibilidade das Relações Públicas comunicarem diretamente com os consumidores, que, por sua vez, também passaram a comunicar de forma direta com as Relações Públicas, sem intermediários. (Azevedo, Centeno & Jürgens, 2013, p. 107)

Note-se, portanto, que "a revolução digital não alterou a missão nem os objetivos dos profissionais de Relações Públicas, mas sim os canais de comunicação" (Roque & Jorge, 2013, p. 1001) que utilizam no seu quotidiano. Assim, revela-se fundamental "repensar a elaboração, adoção e desenvolvimento de novas ferramentas e táticas" (Roque & Jorge, 2013, p. 1001).

De acordo com Brandão e Carvalho, atualmente, "as corporações tendem a ver a Internet como uma extensão de suas sedes físicas" (2002, p. 201), sendo que "as RP adquirem um novo papel na área da

comunicação: o de prolongar uma mediação tecnológica concomitante com a do discurso social" (Elias, 2007, p. 1).

Para Herlander Elias, o segredo da prática das RP, na atualidade, "é mesmo o de manter relações com o público, de apostar num contacto mais próximo iniciado, gerido, mantido *online*, mas que pode transpor a fronteira do ecrã" (2007, p. 7).

Desta forma, torna-se "fundamental que o profissional de Relações Públicas conheça bem os hábitos do ser humano na internet, esteja atento às tendências tecnológicas, à adoção de novas tecnologias e ao seu grau de maturidade" (Roque & Jorge, 2013, p. 1001), com o intuito de satisfazer as necessidades do público.

Com o aumento do uso das redes sociais, os profissionais de RP têm mais canais de comunicação a partir dos quais fazem a monitorização e, consequente, avaliação das relações estabelecidas, bem como conseguem analisar como é percebida a organização, gerindo a imagem e a reputação da instituição junto do público (Roque & Jorge, 2013).

2.2. Assessoria de Imprensa

A história das Relações Públicas está intimamente ligada à história da Assessoria de Imprensa. Ivy Lee é reconhecido como o pai das Relações Públicas e o precursor da Assessoria de Imprensa como a conhecemos atualmente.

Para Cutlip, Center e Broom, citados por Vasco Ribeiro (2015), "as Relações Públicas na infância foram Assessoria de Imprensa" (p. 27) e Matos acrescenta que Lee fundou as Relações Públicas "baseado no campo de atuação da Assessoria de Imprensa" (2022, p. 29).

Desta forma, os termos "Relações Públicas" e "Assessoria de Imprensa" surgem variadas vezes relacionados na literatura (Matos, 2022), contudo importa esclarecer as diferenças entre as duas atividades comunicacionais. De acordo com Samuel Matos (2022), a relação entre os termos pode ser explicada pelo facto de que Ivy Lee descrevia as Relações Públicas da mesma forma que hoje percebemos a prática da Assessoria de Imprensa.

Entendamos então as Relações Públicas como um todo e a Assessoria de Imprensa como uma parte, ou seja, a Assessoria de Imprensa é uma das funções/atividades que podem ser desenvolvidas por um profissional de RP.

Um especialista de Relações Públicas assume um papel de gestor, planeador e estrategista da comunicação de uma organização, sendo que para tal cabe-lhe manter relações com os diferentes públicos da instituição que representa, entre eles os meios de comunicação. É então, desta forma, que surgem os profissionais de Assessoria de Imprensa que, "numa base profissional, estabelecem pontes entre as instituições e as organizações noticiosas, providenciando-lhes regularmente informação" (Ribeiro, 2015, p. 16).

De acordo com Chaparro (2002), o processo de globalização influenciou diretamente os processos de comunicação e informação, sendo que, a partir desta perspetiva, as organizações "agem pelo que dizem, em especial pelos acontecimentos significantes que produzem, com os quais interferem na realidade, ao usarem a eficácia difusora do jornalismo" (p. 33).

Além disso, a sociedade procura conhecer o mundo que a rodeia. Neste sentido, os meios de comunicação assumem um papel central nas sociedades democráticas como um veículo de disseminação de informação, que cumpre os princípios éticos e deontológicos que os regem.

Segundo Manuel Chaparro, "o jornalismo tornou-se, pois, espaço público de socialização dos discursos particulares" (2002, p. 33). Face a isto, ser notícia passou a ser uma forma eficaz de agir e interagir com a sociedade e com o mundo, sendo visto pelas instituições como uma oportunidade de se relacionarem com os seus públicos (Chaparro, 2022).

Esta prática tornou-se especialmente popular pelas mãos de Ivy Lee, que, segundo Hiebert (1966), deu um passo importante para definir a Assessoria de Imprensa como uma área profissional ética e transparente, sendo o "pioneiro no uso de vários média no seu trabalho" (p. 117). Para o mesmo autor, "Lee rapidamente percebeu que se uma organização estiver aberta aos canais de comunicação e contar a verdade sobre si mesma, certamente terá uma boa verdade para contar" (Hiebert, 1966, p. 115), pois desta forma conseguirá obter o entendimento do público (Hiebert, 1966). Para Ivy Lee, numa sociedade democrática "nada podia ser bem-sucedido sem a aprovação do público" (Hiebert, 1966, p. 114).

Portanto, percebemos que a Assessoria de Imprensa é "um instrumento complementar da estratégia de comunicação" (Matos, 2022, p. 35), sendo que os profissionais desta área assumem um papel "central no sistema comunicativo (...), crucial para agilizar os processos informacionais que permitem às organizações consolidar a sua missão e serem bem-sucedidas" (Matos, 2022, p. 70).

Neste sentido, cabe aos assessores de imprensa estabelecer e "alimentar" relações de confiança com os jornalistas que permitam aos assessorados serem notícia nos meios de comunicação. Para isso,

importa que estes profissionais consigam "gerar informações de interesse público" com o intuito de "conquistar[em] cobertura editorial" (Bittar, 2012, p. 9). Para Bittar, "tornar públicos acontecimentos passou a ser uma das mais importantes estratégias para se obter aprovação da sociedade" (2012, p. 11).

Desta forma, os meios de comunicação passam

> a ser um campo social de interesses pela conquista do apoio da opinião pública. Produzir notícias é produzir imagem, pois a informação é uma das figuras de visibilidade. Com isso, as instituições inserem-se no espaço público, construindo [a] sua imagem e a realidade onde atuam. (Bittar, 2012, p. 11)

Assim, o elo entre assessores de imprensa e jornalistas deve ser mantido continuamente, alicerçando-se na confiança mútua. É do interesse de ambos manter o contacto para realizarem o seu trabalho com clareza e transparência.

Recordando que, atualmente, a imagem é um dos ativos mais importantes para as organizações, tendo-se tornado "o grande diferencial de competitividade" (Bittar, 2012, p. 11), o papel do assessor assume especial importância, uma vez que "a boa atuação de uma assessoria aumenta a visibilidade pública de uma organização" (Duarte, 2002, p. 90), pois "não apenas promove e divulga informação de interesse público, como fortalece a imagem do assessorado zelando pelo seu posicionamento institucional" (Matos, 2022, p. 37).

A partir do exposto, podemos perceber que o trabalho do assessor de imprensa revela-se, particularmente, relevante na definição e no cumprimento do plano de comunicação de uma organização, cumprindo uma dupla função de transmitir e recolher informação junto dos meios de comunicação em prol do desenvolvimento da organização (Moutinho & Sousa, 2002).

É de extrema importância reconhecer o assessor de imprensa como "um profissional capaz de oxigenar as organizações e de ampliar os horizontes internos das instituições nas quais atua" (Faria, 2002, p. 161). Fruto do seu contacto diário com o ambiente externo da organização, este profissional obtém informação que "destina ações para um trabalho pedagógico interno a fim de abrir perspetivas fechadas e unir visões fragmentadas, comuns no universo das organizações" (Faria, 2002, p. 161).

2.2.1. A relação entre assessores de imprensa e jornalistas

Tal como expõe Vasco Ribeiro (2015), "o processo de produção de notícias contempla esta relação interprofissional" (p. 39), em que a informação é tida como uma moeda de troca entre assessores de imprensa e jornalistas, sendo considerada por Molleda (2002) como "uma mercadoria" (p. 173).

A partir do pensamento de Whitaker-Penteado, Vasco Ribeiro (2015) refere que a disseminação de informação por parte das assessorias de imprensa, que pretendem ver os seus conteúdos divulgados nos meios de comunicação, materializa-se através de diferentes técnicas.

Partindo das análises de Matos (2022) e Ribeiro (2015), os assessores são responsáveis por um conjunto de atividades que lhes permitem partilhar informação sobre o assessorado, sendo elas:

- Criação de *mailing lists* - "agenda de contactos de órgãos de comunicação social que funcionam como destinatários da Assessoria de Imprensa" (Matos, 2022, p. 117);
- Redação e divulgação de comunicados de imprensa/ *press releases*;
- Proceder ao acompanhamento/ *follow up*, ou seja, contactar os jornalistas após o envio de informação;
- Convocar e preparar conferências de imprensa;
- Elaboração de dossiers de imprensa/ *press kits*;
- Organização de visitas e viagens de imprensa;
- "Preparação, acompanhamento e avaliação de entrevistas" (Matos, 2022, p. 187);
- Recolher os recortes de imprensa/ *clipping* daquilo que foi noticiado sobre o assessorado;
- Apoio na organização de eventos.

Além destas tarefas, importa salientar que os assessores de imprensa têm um papel importante na gestão de crises, algo que será abordado mais detalhadamente neste trabalho.

Através das ações enumeradas acima, os especialistas de Assessoria de Imprensa conseguem

> tornar público, via imprensa, o trabalho da instituição [que] tem como finalidade uma prestação de contas à sociedade, para que ela possa avaliar o que está sendo feito e verificar se está de acordo com os seus interesses e necessidades, tornando-se assim uma aliada da organização e, portanto, comprometida com a sua manutenção. (Monteiro, 2002, p. 149)

De acordo com Matos (2022), para a efetividade do trabalho dos especialistas de Assessoria de Imprensa, solicita-se que estes conheçam de perto as rotinas/práticas jornalísticas, uma vez que lhes permitirão saber quais os assuntos que suscitam mais interesse nos jornalistas, como também conhecer

"o suficiente para determinar que órgão de comunicação social é o mais adequado a cada situação" (p. 39).

2.2.1.1. Conflitos entre assessores de imprensa e jornalistas

O assessor de imprensa, como mediador no relacionamento entre a organização e a imprensa, apresenta-se como "uma espécie de tradutor e pacificador dessa relação (por vezes) conflituosa" (Matos, 2022, p. 70).

Tendo em conta que diariamente os assessores de imprensa trabalham no sentido de colocar os seus assessorados na agenda dos meios de comunicação, a Assessoria de Imprensa deve ser entendida "como uma atividade intrinsecamente relacionada com a produção de informação noticiosa" (Ribeiro, 2015, p. 24). Contudo, a produção e disseminação dessa informação tem gerado desconfianças, por parte dos jornalistas, que veem o seu trabalho sair prejudicado.

Reconhecendo que os assessores de imprensa influenciam o trabalho dos jornalistas, Ribeiro refere que essa influência é "perfeitamente legítima" (2015, p. 8), contudo Luiz Amaral menciona que o relacionamento mantido entre as organizações e os meios de comunicação "levanta questões sobre a liberdade de imprensa" (2002, p. 60).

Note-se que os assessores, nomeadamente, na redação dos comunicados de imprensa/ *press releases,* adotam um conjunto de técnicas que lhes permitem tornar as suas informações relevantes aos olhos dos jornalistas (Monteiro, 2002).

Assim, além das competências na escrita destes documentos, os profissionais de Assessoria de Imprensa utilizam técnicas como "a 'apropriação' dos valores-notícia", que permitam aos jornalistas fazerem uma "seleção, rápida e rotineira, dos fatos que serão notícia" (Monteiro, 2002, p. 154). Para Graça França Monteiro (2002), outra estratégia utilizada é o conhecimento, por parte dos assessores, das dinâmicas e dos *timmings* das redações, que lhes permite enviar informação previamente com intenção de agendarem os assuntos a serem abordados, aumentando assim "a possibilidade de cobertura jornalística" (p. 154).

Desta forma, Juan Carlos Molleda (2002) acredita que quem faz o enquadramento da mensagem tem a oportunidade de escolher a abordagem mais apropriada, ou seja, de "escolher o que deve ser enfatizado na mensagem", selecionando "um ponto de vista particular a ser destacado" (p. 169). Já Vasco Ribeiro (2015) afirma que "existem fontes capazes de moldar o conteúdo das notícias, bloquear ou acelerar a

sua difusão" (p. 13), conseguindo até "alterar as rotinas produtivas de notícias a seu favor e sempre de forma invisível" (p. 25).

Neste sentido, alguns jornalistas tornaram-se "bastante resistentes ao trabalho das assessorias" (Duarte, 2002, p. 90), dado o "controle cada vez maior da notícia no setor executivo" (Amaral, 2002, p. 61).

Contudo, importa mencionar que cabe também aos profissionais da imprensa um papel de "questionador-crítico-independente" (Duarte, 2002, p. 90). Tal como apontam Jorge Duarte e Wilson Júnior (2011), as assessorias são responsáveis pela veiculação de informação na imprensa, porém os jornalistas devem ter os "seus critérios" e a "sua angulação" (p. 347), analisando criticamente a informação recebida.

Num trabalho conjunto, assessores de imprensa e jornalistas são responsáveis por manter a sociedade informada, contribuindo, de diferentes formas, para a discussão e para o esclarecimento de certas temáticas na esfera pública.

2.2.2. A influência do digital na prática da Assessoria de Imprensa

Mesmo depois do aparecimento e do crescimento do uso da internet, "a essência da função das Relações Públicas mantém-se", visto que os profissionais da área "continuam a contar histórias, a desenvolver relações, a mapear os seus *stakeholders* e a adaptar as mensagens" (Roque & Jorge, 2013., p. 999). Neste sentido, "tarefas como comunicar com a imprensa, com os investidores ou redigir comunicados continuam a ser válidas" (Roque & Jorge, 2013., p. 999).

Com o advento dos novos meios de comunicação digitais, os profissionais de Assessoria de Imprensa viram a sua rede de contactos alargada. Se antes a sua função consistia em criar, gerir e alimentar relações com os meios de comunicação tradicionais e os seus jornalistas, atualmente, contactos de outros canais de informação digitais também fazem parte das suas bases de dados. Tal como expõem Kamila Mesquita, Teresa Ruão e José Gabriel Andrade,

> durante muito tempo, as organizações dependeram dos meios de comunicação de massa como intermediários para conseguir alcançar um grande número de pessoas em diferentes locais, agora elas podem criar e administrar [os] seus próprios canais de comunicação, como *sites,* blogues e páginas em redes sociais. (Mesquita, Ruão & Andrade, 2020, p. 283)

Por isso, solicita-se aos profissionais de Assessoria de Imprensa que conheçam as novas plataformas digitais e saibam como usá-las tirando o melhor partido das suas funcionalidades para a disseminação do conteúdo das organizações, mostrando versatilidade e capacidade de adaptação, o que lhes permitirá

ter a possibilidade de aumentar o alcance das suas mensagens (Ribeiro, Campelo, Rodrigues, Marmelo & Rocha, 2015).

As mudanças chegaram a todas as organizações e, da mesma forma que os RP e os assessores de imprensa tiveram de se adaptar, também os jornalistas tiveram de encarar mudanças no exercício das suas funções, contudo, ambos continuam a ter um objetivo comum: "gerar notícias verdadeiras" (Ribeiro et al., 2015, p. 10), informando e esclarecendo a esfera pública.

Note-se que, tanto para a prática da Assessoria de Imprensa como do jornalismo, um dos maiores desafios da atualidade prende-se com o facto de qualquer indivíduo poder produzir e divulgar informação, tendo "a possibilidade de integrar, de forma ativa, o processo noticioso, recolhendo dados, selecionando informações e disseminando notícias" (Ribeiro et al., 2015, p. 2).

Da mesma forma que a atividade de um RP se tornou mais complexa, pois além dos meios tradicionais, estes profissionais têm agora um vasto leque de plataformas digitais onde devem estar presentes, quer a partilhar conteúdos, quer a interagir com o público (Azevedo et al., 2013), o imediatismo e a velocidade com que a informação flui no espaço digital acabaram também por alterar a forma como os indivíduos consomem informação. No entanto, note-se que "apesar de todas essas tendências de mudanças na comunicação, o discurso de autolegitimação do jornalismo, enquanto detentor da informação de 'qualidade' ainda se mantém" (Ferreira & Alves, 2014, p. 91).

Hoje um *press release* não é mais "uma ferramenta exclusiva do jornalismo e pode ser publicado numa página *web*, chegando simultaneamente ao cliente final e ao jornalista" (Ribeiro et al., 2015, p. 4).

Face a isto, a relação entre jornalistas e assessores de imprensa também sofreu mudanças. Se antes, eram os representantes das organizações que procuravam os meios de comunicação, hoje percebe-se que a procura de informação vem dos jornalistas e dos produtores de conteúdo (Waters, Tindall & Morton, 2010).

Salienta-se ainda que as trocas de informação também se fazem de forma diferente e menos formal. As ligações que se faziam, essencialmente, através do correio eletrónico ou do contacto telefónico, hoje são estabelecidas através das redes sociais, numa relação mais próxima, entre assessores e jornalistas, onde o profissionalismo não deve ser descurado (Supa, 2014).

2.3. Gestão de Crises

Tal como refere Hiebert, "Lee acreditava que conflitos públicos (...) poderiam ser resolvidos pacificamente através das Relações Públicas" (1966, p. 118). Para o histórico assessor de imprensa, o seu trabalho consistia em prestar apoio aos seus clientes, dando-lhes conselhos "sobre como mudar as suas políticas", pois só "através da comunicação e da conciliação", conseguiria "o entendimento do público para resolver um conflito" (Hiebert, 1966, p. 119).

Tendo em conta que a "imagem é o grande património da empresa" (Brandão & Carvalho, 2002, p. 190), consequência dos processos de globalização que vieram transformar para sempre a sociedade e o mundo, é fundamental protegê-la.

Nas organizações, as "crises são parte do processo organizacional" (Seeger, Sellnow & Ulmer, 1998, p. 233), sendo que "nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise" (Forni, 2011, p. 387), ou seja, "para a maioria das empresas, é apenas uma questão de tempo" (Andrade, 2015, p. 57) até se debaterem com estes eventos.

Portanto, uma crise é, nas palavras de Seeger et al. (1998), um "evento específico, inesperado e não rotineiro ou uma série de eventos que criam altos níveis de incerteza e ameaça ou são entendidos como uma ameaça aos objetivos prioritários de uma organização" (p. 233). Para Andrade, Ruão e Oliveira (2020), estes eventos constituem "um processo temporário", assumindo "um caráter de exceção no curso regular das coisas" (p. 128).

As crises não são todas iguais o que implica que sejam utilizadas diferentes estratégias na sua resolução (Seeger, 2006), sendo que a forma como se responde a estes eventos é fulcral para o futuro das organizações. Neste sentido, "a crise é uma situação disruptiva, que resulta de um acontecimento ameaçador, com consequências para a *performance* e para a reputação organizacional, mas só é verdadeiramente prejudicial se a ameaça não for controlada" (Andrade et al., 2020, p. 131).

A natureza destes eventos é variável: pode ser "crise ambiental, crise política, crise de valores, crise de identidade, crise de cidadania e crise sanitária" (Andrade et al., 2020, p. 129); podem ser provocados por "desastres naturais", "acidentes industriais" e "eventos intencionais" (Seeger, 2006, pp. 234-235). O autor José Gabriel Andrade acrescenta que,

> o *Institute for Crisis Management* divide os tipos de crise enfrentados pelas empresas em quatro. São eles atos de Deus, problemas mecânicos, erros humanos e decisões ou indecisões administrativas. Lerbinger (1997) divide a crise em sete tipos dentro de três categorias: crises

> do mundo físico - crises naturais e crises tecnológicas - crises de clima humano - crises de confronto, crises de malevolência e crises de distorção de valores administrativos - e crises de falha administrativa - crises de deceção e crises de má gestão. (Andrade, 2015, p. 58)

Se cada tipo de crise exige uma resposta apropriada, cabe também aos responsáveis pela comunicação elaborar um plano que lhes permita gerir a situação, com o objetivo de "reduzir e conter os danos" (Seeger, 2006, p. 234) que estes eventos possam causar à organização, uma vez que

> a crise provoca prejuízos significativos a uma empresa, afetando diretamente o seu relacionamento com os públicos estratégicos e [a] sua reputação. Pode, inclusive, desestruturar operações, reduzir as vendas, abalar os resultados financeiros, desmotivar os funcionários, obrigar o pagamento de indenizações e representar uma ameaça à sobrevivência da organização. (Bittar, 2012, p. 14)

Para Matthew W. Seeger (2006), "decisões de alta qualidade são tomadas quando as preocupações e as necessidades das audiências chave são tidas em conta nos processos de tomada de decisão" (p. 237) e ninguém melhor do que os especialistas de Relações Públicas para integrar esses *insights* no seio das organizações, visto que são os responsáveis por manter as relações com os diferentes públicos, ouvir e interpretar as suas opiniões em prol do desenvolvimento da instituição.

Assim, estes profissionais devem conduzir os processos de gestão de crise, calculando o risco das ações que serão tomadas (Seeger, 2006). José Gabriel Andrade, Teresa Ruão e Madalena Oliveira (2020) referem mesmo que "o risco é uma condição permanente" e "a consciência de risco orienta a ação humana para uma preocupação com o futuro e para um sentido de prevenção" (p. 130).

Como guardiões da imagem de uma empresa, os responsáveis pela comunicação assumem um importante papel no suporte à administração da empresa na gestão das crises, pois "sem comunicação efetiva, transparente, tempestiva, fica muito difícil controlar a crise" (Forni, 2011, p. 389). Além disso, é através do conhecimento que os RP têm sobre as políticas internas e sobre o ambiente exterior que os membros da direção da organização conseguem interpretar "o ambiente informativo coletivamente, incluindo o potencial e o desenvolvimento da crise" (Seeger et al., 1998, p. 237)

Portanto, os responsáveis de comunicação devem desenvolver um conjunto de

> ações que a organização irá tomar no sentido de esclarecer, por todas as formas e meios, os principais *stakeholders,* para evitar estragos ainda maiores à imagem. Saber conduzir esse processo constitui basicamente o êxito ou o fracasso na condução de uma crise. (Forni, 2011, pp. 389-390)

Segundo Bittar, todos os públicos devem ser considerados em momentos de crise, contudo "o público interno deve ser o primeiro a saber para que tenha condições de rebater prontamente" em defesa da instituição (2012, p. 19), tornando-se fundamental "uniformizar o discurso" (2012, p. 17), com o intuito de fortalecer a mensagem da organização junto do público externo.

Coordenando a comunicação entre todos os envolvidos na crise, as organizações conseguirão transmitir mensagens consistentes, fundamentais para uma resposta efetiva à crise (Seeger, 2006).

2.3.1. As fases de uma crise

A noção de ameaça deve estar presente a todo o momento e ter perceção desta realidade pode tornar mais fácil a forma como se lida com uma crise. Como apontam Seeger et al., existem "eventos gatilho" que devem deixar as organizações em alerta, servindo como "sinais de ameaça" para o que pode vir a ocorrer (1998, p. 233). Os autores acrescentam que "a natureza e as implicações da ameaça não são imediatamente evidentes", porém compete aos responsáveis das organizações analisar "possíveis resultados e respostas antes de terem alguma noção da severidade do problema" (Seeger et al., 1998, p. 234).

A autora Danielle Bittar refere que a crise "geralmente é precedida por sinais que, se interpretados e combatidos, podem evitar o agravamento de uma situação" (2012, p. 32). Além disso, reconhece que analisar os erros dos outros deve ser um exercício levado a cabo pelos responsáveis das organizações, pois "as ameaças passaram a fazer parte de qualquer organização e eles puderam aprender a lição com quem errou e acertou", isto porque "as crises também têm um padrão" (Bittar, 2012, p. 16).

Somando a estes indicadores, o conhecimento da organização e a perceção dos riscos inerentes à sua atividade será possível aos responsáveis das instituições precaverem situações que possam afetar a imagem e a reputação das mesmas. Para isso, o planeamento surge como um elemento chave.

De acordo com Seeger, "ter um plano é como ter um lembrete constante de potenciais problemas", que serve também como um guia que fornece orientações aos funcionários da empresa "na esperança de prevenir crises" (2006, p. 237).

Assim, uma crise deve ser entendida como um processo que se desenrola em três momentos - pré-crise, crise e pós-crise (Andrade, 2015; Andrade et al., 2020).

Na primeira fase, as organizações devem unir "esforços para evitar o aparecimento do problema e preparar a organização para lidar com as suas consequências, caso a prevenção não resulte" (Andrade et al., 2020, p. 132).

Durante a pré-crise, revela-se importante que as organizações elaborem um manual de crise (Orduña, 2004; Andrade, 2015), um documento que surge como uma vantagem para as organizações, pois é capaz de orientar os membros da instituição perante uma situação de crise. Este manual é onde "se estabelecem os mecanismos básicos para abordar situações contingentes" e onde deve estar definido "o plano de ação, para solucionar variáveis, que possa antecipar-se com claridade dependendo da atividade da empresa" (Orduña, 2004, p. 3).

Tal como propõe José Gabriel Andrade, neste documento deve constar a seguinte informação:

> os dados de todos os membros da gestão, os contactos de todos os eventuais envolvidos numa crise e planos de ação com todos os cenários que possam ocorrer, relatórios de outras crises e documentos prontos, fotos, *posts*, comunicados de imprensa, no modelo tradicional e no digital. (Andrade, 2020, p. 112)

Este manual deve ser revisto a todo um instante, mantendo-se atualizado, sendo que a informação deve ser apresentada objetivamente, isto é, o manual de crise "deve ser o mais ambicioso possível quanto à cobertura do maior número de variáveis de risco", sem se tornar num "texto denso e pouco prático" (Andrade, 2015, p. 61).

Reunida a informação essencial, que permita aos intervenientes atuar perante uma situação de crise, será possível agir de forma mais racional, pois ainda que o planeamento "não preveja exatamente o caso, vai estabelecer que tipo de atitudes tomar em situações semelhante[s]" (Bittar, 2012, p. 16).

Nesta fase, é também fulcral formar um comité para a gestão de crise "no qual se integra a alta direção e os responsáveis de diversas áreas da empresa" (Andrade, 2015, p. 60), que serão responsáveis pela administração da crise e por "dar a cara" pela organização. Por isso, "o comité deve ser treinado para diferentes situações, pois [a] sua função é identificar os pontos vulneráveis a partir de um diagnóstico e definir objetivos para corrigir os pontos fracos" (Bittar, 2012, p. 17).

As crises são preparadas antes de começarem e envolvem "ação ponderada, reflexão, análise e definição de estratégia" (Andrade et al., 2020, p. 129). Note-se que, "quanto mais pronta [uma empresa] estiver, menos afetada será [a] sua imagem junto à opinião pública" (Bittar, 2012, p. 34).

Depois do trabalho de prevenção, a crise pode ou não atingir uma organização. Porém, quando acontece, segundo Andrade et al. (2020), é um risco que se torna realidade e deve proceder-se à "ativação de protocolos de emergência e de comunicação" (p. 132).

Vários autores destacam o papel desempenhado pela comunicação durante uma crise, contudo tal como refere Coombs "só porque se comunica durante uma crise não significa que se está a tornar a situação melhor", importa sim que "a comunicação de crise seja estratégica", ou seja, "esforços devem ser projetados para melhorar a situação para os *stakeholders* e para a instituição em crise" (2015, p. 1).

O autor Matthew W. Seeger (2006), além de reconhecer a importância da integração dos responsáveis de comunicação nos processos de tomada de decisão e do planeamento como um processo fundamental para a administrar uma crise, destaca também a importância da coordenação da situação com o público, pois este pode e deve ser encarado como um "recurso" (p. 238) na gestão de comunicação de risco e de crises a favor das organizações.

Por isso, devem prestar-se esclarecimentos ao público, com o intuito de os informar e educar, mantendo uma relação saudável (Seeger, 2006), pois "uma boa imagem pode, junto aos públicos, minimizar os efeitos de uma crise (Bittar, 2012, p. 35).

Sendo que as organizações pretendem prestar esclarecimentos através dos canais mais viáveis e confiáveis, "o meio mais efetivo de atingir os clientes é dar atenção à imprensa, por isso, ela deve ter tratamento diferenciado" (Bittar, 2012, p. 19).

Ao se importarem com os seus públicos, fazendo-os perceber a sua importância, será possível às organizações construírem uma relação de proximidade, confiança e credibilidade que ajudará a instituição a superar os momentos mais difíceis, pois terão o apoio do público que lhe dará o benefício da dúvida, dada a reputação que alcançaram (Seeger, 2006; Bittar, 2012).

Parafraseando Yves Mamou, citado por Forni, (2011), os meios de comunicação assumem também um papel central nos momentos de crise como instrumentos nos conflitos de poder. Neste sentido, a opinião pública exige que as informações sejam transmitidas integralmente e com precisão (Seeger, 2006).

Além disso, de acordo com José Gabriel Andrade (2020), "assistimos a um progressivo interesse dos média em denunciar empresas ou personalidades que ficam mais vulneráveis a enfrentar situações de crise" (p. 111), sendo que Bittar (2012) acrescenta que estas se "repercutem rapidamente nos meios de comunicação, por conta do sensacionalismo que podem representar" (p. 14).

Portanto, a exposição que é dada a uma crise, pelos meios de comunicação, acaba por ser decisiva nos desdobramentos dessa situação (Forni, 2011). A imprensa "quer ter a iniciativa, por isso, incorpora e media discursos, organizando interesses em competição", sendo que "a dimensão e o enfoque podem maximizar os efeitos de uma notícia e dar lugar ao espetáculo" (Bittar, 2012, p. 13).

É nestes momentos mais difíceis que a relação entre assessores de imprensa e jornalistas acaba por ser testada. Dado o momento de fragilidade pelo qual as organizações passam, é importante ter a imprensa ao seu lado, portanto, havendo investimento, por parte da organização, nas relações com os meios de comunicação, melhor preparada esta estará para enfrentar a crise (Bittar, 2012).

Face a isto, cabe ao assessor de imprensa fazer um trabalho contínuo, em que deve "envolver os média, através de uma comunicação aberta e honesta, e usá-los como um recurso estratégico para ajudar a gerir a crise" (Seeger, 2006, p. 240). Por isso, os jornalistas nunca devem ficar sem resposta, pois este será um "erro capital" (Forni, 2011, p. 395).

Se as organizações têm os meios de comunicação como um canal de eleição para transmitir as suas mensagens, a sociedade também se apoia nos média para obter informação (Andrade et al., 2020). Por isso, o posicionamento adotado pelas organizações junto da imprensa acaba por se refletir na perceção que os públicos terão porque

> as pessoas constroem credibilidade com uma atuação transparente e ética. As reações passam a ser vistas em função desse "patrimônio", pois é um aspeto que resiste ao tempo e aos factos. Funciona como se fosse uma "coluna" de crédito, um ativo importante na hora de um episódio negativo. Passado e credibilidade não imunizam ninguém, mas dão amplas possibilidades de dar a volta por cima. (Bittar, 2012, p. 19)

Assim, Seeger (2006) refere que "um uso efetivo dos média para alcançar o público em geral requer acessibilidade" (p. 240), sendo que para isso deve-se "manter uma postura dialógica, com um fluxo livre de informação e comunicação efetiva" (p. 241) junto dos jornalistas.

Sendo as organizações constituídas por pessoas, espera-se que estas ajam em conformidade, ou seja, "a crise exige que a empresa se coloque ao lado do cidadão" (Bittar, 2012, p. 21). Reconhecer um erro pode ser visto como um ato de humildade, aproximando as pessoas das instituições. Note-se que,

> uma nova forma de ver o mundo impõe uma nova forma de se expor. O diferencial competitivo agora está no grau de credibilidade. A alma do negócio é a reputação, o bem mais valioso de uma empresa, e o produto mais vendido é a confiança. (Bittar, 2012, p. 36)

Dizer a verdade, reconhecendo os piores cenários, aceitando a incerteza e a ambiguidade, e dar acesso imediato à informação, mantendo uma atitude empática, permite que os diferentes públicos reconheçam a disponibilidade das organizações em colaborar para resolver uma crise (Seeger, 2006; Dolamore, Lovell, Collins & Kline, 2020).

Terminada a fase mais crítica, no pós-crise é importante analisar todo o trabalho desenvolvido, interpretando os resultados e os efeitos da crise e avaliando o contributo da comunicação ao longo do processo (Andrade, 2015; Coombs, 2015).

2.3.2. Gerir uma crise no espaço virtual

Na contemporaneidade, a informação é disseminada a um ritmo frenético chegando aos quatro cantos do mundo numa questão de segundos, deixando cidadãos e organizações mais expostos (Bittar, 2012). Por isso, a escala que uma crise pode atingir é influenciada pela força difusora da internet que pode tornar pequenos eventos em grandes acontecimentos.

Ao longo dos anos, as organizações foram percebendo o potencial das plataformas digitais tendo-se integrado nas mesmas. Contudo, se por um lado a internet pode ser benéfica para as instituições, por outro lado, pode revelar-se um inimigo, uma vez que é um espaço livre e aberto, onde cada indivíduo diz o quer, podendo ser positivo ou negativo (Brandão & Carvalho, 2002).

De acordo com Azevedo et al., "devido à existência da Internet, agora é possível que um artigo num fórum *online* possa ser mais devastador do que um qualquer artigo num jornal" (2013, p. 108). Nesse sentido, torna-se de extrema importância que os profissionais de Relações Públicas olhem para as redes sociais como aliadas que lhes permitam prever e gerir crises (Roque & Jorge, 2013), sendo que é necessário saber usá-las a seu favor (Piedade, 2013).

Se anteriormente os meios de comunicação tradicionais eram uma das poucas vias pelas quais as organizações podiam reagir, atualmente, o espaço digital ganhou especial relevância. Além de as plataformas digitais permitirem um "escrutínio imediato das organizações por parte dos seus públicos (ativo e interveniente)" (Piedade, 2013, p. 1005), podem também "funcionar como forma de monitorização do ambiente que rodeia a organização e de deteção de problemas ou falhas" (Dias & Andrade, 2017, p. 60). Note-se ainda que, através das redes sociais, muitas organizações disseminam a sua informação junto do público, numa partilha que deixa de ter mediadores (como é o caso dos jornalistas) (Piedade, 2013).

Neste sentido, Patrícia Dias e José Gabriel Andrade (2017) apresentam sete metáforas que nos permitem perceber o papel que as plataformas digitais podem assumir nas diferentes fases de uma crise reputacional.

Assim, na fase pré-crise, Dias e Andrade (2017) sugerem olhar para os *social media* como um espelho, visto que estes são um reflexo daquilo que pode vir a acontecer; podem também ser encaradas como um termómetro, em que os profissionais de RP fazem "uma monitorização da conversação *online",* permitindo à empresa "prevenir ativamente crises reputacionais" (p. 64). Na fase da crise, as redes sociais podem ser vistas como um megafone, que amplia, no espaço virtual, a própria crise; como uma bomba, em que a situação é "imediatamente amplificada" (p. 64); como uma almofada, quando o "valor da marca gerado *online* serve para atenuar os efeitos da crise, sobretudo através da contribuição dos fãs" (p. 64); ou como um extintor, quando ajudam a extinguir o problema. Por fim, no pós-crise as plataformas digitais podem ter um efeito de varinha mágica, transformando uma crise numa oportunidade de mudança.

2.4. Instituições Culturais

Tal como podemos encontrar na Revista Cultura e Desenvolvimento (2016), a Bateria de Indicadores de Cultura da UNESCO para o Desenvolvimento (BICD), define cultura, no "seu sentido restringido (setorial), como um setor de atividade que organiza as diferentes manifestações da criatividade intelectual e artística – passada e presente – e que inclui indivíduos, organizações e instituições" (UNESCO, 2016, p. 17).

De acordo com o exposto no *website* da UNESCO, "a cultura enriquece as nossas vidas em inúmeras formas e ajuda a construir comunidades inclusivas, inovadoras e resilientes"[7], sendo que para isso as instituições culturais desempenham um papel fundamental através dos "monumentos e museus, da experiência de práticas do património vivo e das formas de arte contemporânea"[8]. Neste sentido,

> é necessário recordar que o valor da cultura reside na produção e consumo de bens, serviços e atividades culturais, e no conhecimento que nós transmitimos uns aos outros através de símbolos que compreendemos e interiorizamos, para depois transformá-los e inovar. Esses símbolos compartilhados proporcionam um sentimento coletivo e de identidade, uma coesão social necessária para travar relações, tanto comerciais, quanto profissionais ou pessoais. (UNESCO, 2016, pp. 4-5)

[7] Ver https://www.unesco.org/en/culture
[8] Ver https://www.unesco.org/en/culture

Para Lovato e Penteado (2010), as instituições culturais são entendidas como "um dos principais meios de promoção e acesso às atividades culturais" (p. 1), sendo que para Fleury, citado por Martins, é nestes espaços "onde se exprimem e se cristalizam identidades coletivas, maneiras de viver as relações com a arte, experiências culturais e práticas sociais" (2017, p. 217). Portanto, o autor Thiago Costa Martins (2017) salienta que uma instituição cultural é uma estrutura física que pressupõe a presença de indivíduos e relações sociais.

Estes espaços podem então ser entendidos como instituições democráticas porque promovem "o diálogo e a interação" (Lovato & Penteado, 2010, p. 6), no entanto, também podem ser vistos como locais de massificação cultural, em que o público consome as "manifestações culturais que as instituições oferecem e não necessariamente as que desejem" (Lovato & Penteado, 2010, p. 4). Face a isto, "a cultura passa a ser algo generalizado e não um processo individual desenvolvido através da coletividade" (Lovato & Penteado, 2010, p. 5).

Entendendo as instituições culturais como espaços democráticos ou como massificadores da cultura, é inegável o contributo que prestam à sociedade, proporcionando ao público o contacto com diferentes manifestações/práticas culturais como as artes plásticas, as artes visuais, as artes performativas, etc.

Reconhecidas como espaços educativos, as instituições culturais são também vistas como locais de lazer e entretenimento. Assim, as autoras Cunha e Granero (2008) entendem a cultura como "um importantíssimo método de crescimento intelectual de um povo", em que "as manifestações culturais divertem, encantam e informam" (p. 2). Desta forma, é importante "valorizar o património material, cultural e natural, e imaterial da humanidade", num trabalho que envolve "preservação, pesquisa e comunicação" (DeCarli & Christophe, 2012, p. 17).

Numa visão capitalista, Lovato e Penteado (2012) percebem a existência de "um mercado cultural, em que as manifestações culturais são consumidas como mercadorias" (p. 2), ou seja, "a cultura tem vindo a desenvolver-se como uma atividade económica e tem conseguido legitimar-se como motor de desenvolvimento, especialmente na sua relação com a educação, as comunicações, o turismo e o *design*" (Centeno, 2015, p. 32).

De acordo com Maria João Centeno (2015), as diferentes manifestações artísticas tornaram-se "imprescindíveis para prover e atrair o mercado globalizado do lazer, para sustentar a indústria do turismo destinada a converter-se no motor regenerador das economias urbanas em crise" (p. 33).

Por isso, as autoridades locais esperam que o setor cultural consiga gerar um maior fluxo de turistas que contribua para a dinamização das economias locais e, consequentemente, para a economia nacional, dinamizando o comércio tradicional, a restauração e a hotelaria, e que seja responsável pela criação de postos de trabalho nas suas comunidades (Tobelem, 1997).

Além disso, importa referir que as instituições culturais são, atualmente, influenciadas por interesses de organizações privadas. Estas empresas utilizam "o investimento em cultura como estratégia para reforçar a marca das empresas, ganhar visibilidade e construir uma imagem positiva" (Veloso & Andrade, 2016, p. 101), sendo que "a convergência desses espaços culturais para o espetáculo" acaba por "limitar, nas exposições, a diversidade cultural e o fomento de reflexão crítica" (Veloso & Andrade, 2016, p. 96).

Se anteriormente as audiências eram percebidas como um grupo homogéneo e até elitista, atualmente é necessário olhar para o público das instituições culturais como uma audiência fragmentada a quem é necessário prestar atenção, ouvindo as suas necessidades e preocupações (Kotler & Kotler, 2000; Veloso & Andrade, 2016). Para tal, os profissionais de Relações Públicas revelam-se peças fundamentais no seio das instituições culturais.

2.5. A comunicação nas instituições culturais

Tendo em conta o estágio realizado na Fundação de Serralves, importa realçar que, neste relatório, pretendo fazer uma reflexão da atividade desta instituição no seu todo e não, particularmente, do Museu de Serralves. Contudo, considerando a dificuldade em encontrar fontes bibliográficas que abordassem as práticas de comunicação nas instituições culturais, no seu sentido mais lato, a abordagem feita neste enquadramento teórico parte de uma revisão de literatura que incide sobre a comunicação nos museus – uma estrutura particular que pertence ao universo dos equipamentos identificados como instituições culturais.

Recorde-se que, "tanto os museus como os centros culturais são instituições culturais de caráter permanente, sem fins lucrativos, abertas ao público e ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento" (DeCarli & Christophe, 2012, p. 18). Desta forma, estes devem cumprir as suas funções "atendendo aos objetivos de investigar, conservar e apresentar com fins comunicacionais, educativos e recreativos destinados a um público diverso", pois "existe um público real mas também é importante dirigir-se à captação e vinculação de um público potencial" (Franken-Ruiz & Linares, 2012, p. 21).

Assim, importa considerar "cada vez com maior força e de forma prioritária o público (sujeito) e a relação com o mesmo, a comunicação com esse sujeito e a sua educação, como as mais significativas vias de ação" (Franken-Ruiz & Linares, 2012, p. 21). Se anteriormente os museus se contentavam

> em alcançar pequenas, estreitas e autosselecionadas audiências (...). Hoje os museus não estão só a alcançar audiências maiores e a construir a demanda entre novos grupos, estão a projetar proativamente acordos, serviços e ofertas que irão gerar satisfação e resultados positivos para os seus visitantes. (Kotler & Kotler, 2000, p. 271)

O autor inglês Sir Rory Strong admite que "o papel de uma exibição é comunicar" (1983, p. 78). Assim sendo, "são os visitantes e a construção de sentido que eles fazem das exposições (...), no marco do diálogo estabelecido com a instituição, que lhes outorga 'existência'" (Murriello, 2012, p. 82).

Desta forma, as instituições culturais devem encarar a relação com o seu público como uma prioridade e a comunicação como um processo fundamental para o bom funcionamento destas organizações. Isto porque "sem o apoio da audiência e da comunidade, nem mesmo a melhor exibição e coleção conseguirá gerar resposta" (Kotler & Kotler, 2000, pp. 286-287).

Portanto, os responsáveis de comunicação, nomeadamente os profissionais de Relações Públicas, devem ter um papel ativo nestas organizações. Note-se que, "a comunicação é atualmente um fator nuclear da atividade museológica" (Abreu, 2013, p. 66), sendo que "a capacidade de comunicação de cada museu será cada vez mais determinante na sua afirmação e diferenciação" (Abreu, 2013, p. 67).

Como já exposto neste trabalho, se anteriormente o público era visto como um mero recetor da mensagem, atualmente este participa nos processos de tomada de decisão das organizações. Assim, a opinião dos visitantes sobre estas instituições passou a ser fundamental para os seus responsáveis perceberem o que está bem, o que está mal e o que podem melhorar (Murriello, 2012).

Mais do que nunca, "os museus procuram corresponder às expectativas dos seus públicos" o que "obrigou a uma adaptação no modo de relacionamento com o exterior, na relação do museu com o público, na apresentação das coleções e desenvolvimento de atividades" (Abreu, 2013, p. 61).

Por isso, cabe a estas organizações promoverem-se, através de ações de comunicação, sem esquecerem que a sua identidade deve ser "transmitida de forma comunicacionalmente estratégica para se diferenciar[em]" (Alves, 2011, p. 277).

Contudo, revela-se fundamental, para a efetividade da mensagem transmitida pela organização, que o público interno esteja alinhado com as políticas da instituição que representa, pois só "depois de

garantida a adesão interna (por via de uma comunicação aliciante e convicta, vertical e horizontal, do topo à base) para o projeto, [é que se] deve partir para a sensibilização externa" (Alves, 2011, p. 279).

2.5.1. O papel dos profissionais de Relações Públicas nas instituições culturais

Os responsáveis das instituições culturais devem olhar para a comunicação como "uma 'obra de arte', tão importante como as obras de arte, que integram o museu" (Alves, 2011, p. 283), assim como devem considerar a importância e o contributo que os profissionais desta área prestam para o bom funcionamento destas organizações.

Partindo da ideia de que os espaços culturais vivem da participação do público, é necessário promover estas instituições na esfera pública. Portanto, os especialistas de Relações Públicas assumem a responsabilidade de captar a atenção e o interesse dos visitantes, através da definição de uma estratégia de comunicação que lhes permita alcançar os seus objetivos. De acordo com Silva e Martins, a procura "por legitimação junto aos públicos acaba por justificar a noção de relações públicas estratégicas dentro das organizações", portanto, "gerenciar os relacionamentos é a melhor forma de viabilizar a aceitação social da organização" (2015, p. 11).

Numa revisão feita por Caroline Vero ao livro *Marketing and public relations for museums, galleries, cultural and heritage attractions,* de Ylva French e Sue Runyard, a autora refere que "por detrás de cada museu com sucesso está um programa de *marketing* e relações públicas eficaz" (2012, p. 371), sendo que "os profissionais de RP e *marketing* que trabalham em instituições culturais têm os pés nos dois campos: indústria museológica e indústria de RP e/ou *marketing*" (2012, p. 372).

Assim, exige-se aos especialistas de Relações Públicas que conheçam a organização, os seus produtos e serviços, e que saibam aplicar as melhores técnicas/práticas de comunicação para que a mensagem da organização seja transmitida ao público eficazmente.

Desta forma, percebe-se que a atividade das Relações Públicas, nestas organizações, se foca na "construção e manutenção de relacionamentos da organização com [os] seus diversos públicos, para os quais emprega instrumentos como: pesquisa, planejamento, assessoria, execução e avaliação, no contexto da produção cultural" (Silva & Martins, 2015, p. 25).

2.5.1.1. A relação com o público

Para Neil Kotler e Philip Kotler, faz parte dos objetivos dos museus "conseguirem maior visibilidade, alargar as suas ofertas, desenvolver um público mais alargado e aumentar os seus rendimentos" (2000,

p. 272). Os autores acrescentam que, mesmo que os museus estejam satisfeitos com o seu público, devem "expandir e diversificar a sua audiência para conseguir um maior apoio da comunidade" (Kotler & Kotler, 2000, p. 273).

Nas palavras de Caroline Vero, "uma das mais importantes medidas do sucesso dos museus, galerias e atrações culturais e patrimoniais por todo o mundo é sua habilidade para atrair visitantes e o nível de envolvimento que os visitantes experienciam" (2012, p. 371).

Por isso, a satisfação dos visitantes revela-se mais importante do que a quantidade de indivíduos que visitam estes espaços, isto porque se a experiência não for boa a perceção que terão da instituição será negativamente afetada, assim como a opinião que partilharão junto de outros indivíduos. Por isso, importa ter presente a ideia de que "o elevado grau de satisfação manifestado pelos visitantes, torna-os nos melhores defensores da instituição, que espalham a sua reputação" (Tobelem, 1997, p. 349).

Desta forma, é importante conhecer os públicos de cada instituição e atender às suas necessidades e preocupações, com o intuito de lhes dar a melhor resposta possível. Note-se que "a função de mediar a relação entre a organização e os públicos é crucial à construção de saberes e ao estabelecimento de um vínculo duradouro e exigente", tornando-se "fundamental salientar o contributo da comunicação organizacional para o entendimento da noção de público como instância crítica" (Centeno, 2015, p. 37).

Hoje a experiência vivida neste tipo de espaços vai além da procura de conhecimento e reflexão. A procura de momentos de lazer e entretenimento constitui também um fator pelo qual os indivíduos procuram estes lugares. Portanto, é crucial "melhorar[em] a sua função de serviço público com um maior conhecimento das necessidades dos seus visitantes e uma maior vontade de oferecer experiências gratificantes e proveitosas" (Alves, 2011, p. 274).

Aos especialistas de Relações Públicas, cabe-lhes gerir os relacionamentos estabelecidos e construir novos, num trabalho constante que levará a instituição até diferentes nichos, sendo que é fundamental responder às necessidades de todos os grupos-alvo da organização mesmo que de diferentes formas (Kotler & Kotler, 2000).

Na perspetiva de Kotler e Kotler (2000), o público não deve ser entendido como um grupo homogéneo, mas antes como pequenos grupos que são segmentados de acordo com os seus interesses, necessidades e preocupações. Através de uma relação de troca mútua, em que a instituição define os seus objetivos em função das necessidades da sua audiência, ambos conseguirão retirar benefícios dessa ligação (Kotler & Kotler, 2000). Desta forma, compreende-se que a "diversidade de públicos, elementos

de comunicação e as suas possíveis interações, são a base de uma complexa rede que representa a comunicação entre as organizações e as suas audiências" (Abreu, 2013, p. 62).

Segundo Neil Kotler e Philip Kotler, o desafio dos museus, em particular, mais concretamente dos seus responsáveis de Relações Públicas, é "salvaguardar a missão do museu enquanto procuram aumentar a sua audiência e oferecer uma experiência mais rica aos seus visitantes" (2000, p. 286).

2.5.1.2. A relação com os meios de comunicação

Tal como afirma Sir Roy Strong, "se um museu deve comunicar, é claro, que deve ser um mestre dos média" (1983, p. 75), acrescentando que "os serviços de imprensa e informação são centrais para qualquer museu como comunicador" (1983, p. 76).

Neste sentido, os assessores de imprensa ganham também destaque no seio das instituições culturais como principais responsáveis pela ligação que estabelecem com os meios de comunicação e, consequentemente, com os visitantes.

O autor Erwin Zepp (1949) analisa a relação entre os museus e os jornais como duas instituições que se complementam no exercício das suas funções, pois "o propósito e a responsabilidade de cada instituição é disseminar o conhecimento da experiência humana" (p. 227). Se, por um lado, "o museu fá-lo através da exposição de coisas materiais", por outro, "o jornal cumpre o seu fim através da palavra escrita, suplementada por imagens" (Zepp, 1949, p. 227). Ou seja, "fundamentalmente, tanto o museu como o jornal são serventes do público" (Zepp, 1949, p. 227).

Com o intuito de atrair visitantes a estes espaços, o autor José Alves apresenta um conjunto de estratégias para a frequentação museológica que, entre outras ações, incluem a divulgação de informação através dos meios de comunicação, entre elas:

1- Promover uma comunicação dirigida ao público através dos *mass-media*, o que supõe uma bem organizada "carteira" de contactos com os profissionais da comunicação, facilmente "localizáveis" e com capacidades de eficácia junto do público e de integração do acontecimento no seu quotidiano; (...)
3- Impulsionar atos de comunicação por meio de painéis, jornais, revistas e periódicos da especialidade;
4- "Tornar" notícia na TV, na Rádio, na Imprensa e na Internet (site) o trabalho museológico e o acontecimento. (Alves, 2011, p. 280)

Sabendo que os meios de comunicação são um importante meio de disseminação de informação que a sociedade procura quando necessita de esclarecimentos sobre determinado assunto, também as

instituições culturais devem olhar para os média como um aliado que lhes permite transmitir as suas mensagens eficaz e eficientemente.

Segundo Miranda, "todo [o] fenómeno cultural para se efetivar, na atual sociedade de massas, necessita [de] ser divulgado, condição essencial à formação de públicos" (2005, p. 79). Assim, através da partilha de informação na imprensa, pretende-se dar visibilidade à instituição e à sua programação, mantendo o público atualizado (Alves, 2011).

Parafraseando Strong (1983), para um profissional de Relações Públicas conhecer os meios de comunicação significa também perceber como funcionam as práticas dos mesmos. Além disso, o autor relembra a importância dos gabinetes de imprensa e informação no auxílio à administração, com o intuito de garantir a efetividade das comunicações do museu junto do público (Strong, 1983).

Face a isto, Zepp acrescenta que é da responsabilidade destes departamentos/gabinetes "informar o público em geral das suas coleções, exibições, conferências, aulas e outras ofertas programáticas; estabelecer contacto com os jornais, serviços de notícias e jornalistas; preparar comunicados de imprensa e reportagens e oferecer potenciais histórias aos repórteres" (1949, p. 230).

A partir da utilização destas técnicas os responsáveis de Relações Públicas, mais concretamente os assessores de imprensa, conseguirão criar espaço para a organização nos meios de comunicação.

Portanto, os assessores devem adotar uma atitude proativa, isto é, quanto mais ativa uma instituição for e quanto mais diversificada for a sua programação, maior a probabilidade de conseguir ser notícia nos meios de comunicação, conseguindo assim visibilidade e, possivelmente, o apoio do público (Zepp, 1949).

2.5.2. A comunicação das instituições culturais na era digital

Num mundo tão digital como o que vivemos, mediado pelas relações estabelecidas através das plataformas digitais, quem não tem um perfil nas redes sociais é como se não existisse. Desta forma, os indivíduos e as organizações têm vindo a integrar-se nestes espaços virtuais onde vêem e são vistos, informam e são informados. Como expõe Losada-Díaz e Capriotti,

> na última década, as redes sociais converteram-se numa área chave de desenvolvimento da comunicação nas organizações, mais do que qualquer outra ferramenta. Empresas e instituições reconhecem cada vez mais o potencial das redes sociais e incluem-nas, de uma forma ou de outra, nas suas estratégias comunicativas. (Losada-Díaz & Capriotti, 2015, p. 892)

Face ao crescimento da internet e das redes sociais, a forma como as organizações comunicam com a sua audiência alterou-se, sendo que também as instituições culturais tiveram de se adaptar, estabelecendo relações "mais interativas e colaborativas" (Capriotti & González-Herrero, 2013, p. 414).

As plataformas digitais oferecem aos profissionais de comunicação oportunidades para estarem em contacto com uma vasta audiência. Por exemplo, "as redes sociais ampliam consideravelmente a capacidade de comunicação participativa dos museus, permitindo-lhes criar espaços mais amplos e museus mais abertos" (Losada-Díaz & Capriotti, 2015, p. 892).

Os visitantes são a prioridade das instituições culturais e, portanto, manter uma boa relação com eles, percebendo as suas preocupações e necessidades, torna-se fundamental para o sucesso da organização. Estar presente nos mais diversos canais de comunicação é crucial, sendo que hoje a presença no espaço digital revela-se extremamente importante.

Os profissionais de Relações Públicas, assim como os assessores de imprensa, na contemporaneidade, devem colocar a internet e as redes sociais na equação, ou seja, na definição da estratégia de comunicação da organização, tendo em conta que são meios de especial importância na divulgação das mensagens da instituição, algo que se tornou ainda mais relevante com a pandemia provocada pela COVID-19.

2.6. Consumos e práticas culturais em Portugal

Partindo da análise dos estudos *Barómetro da Cultura* (Gerador e Qmetrics 2019, 2020, 2021, 2022), bem como do *Inquérito às Práticas Culturais dos Portugueses 2020: Síntese dos Resultados* (Pais, Magalhães & Antunes, 2021) é possível observar o consumo e as práticas culturais em Portugal nos últimos anos, percebendo ainda de que forma a crise pandémica interferiu no comportamento das pessoas em relação ao setor cultural.

O *Inquérito às Práticas Culturais dos Portugueses 2020: Síntese dos Resultados* é um estudo que foi realizado pelo Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa e financiado pela Fundação Calouste Gulbenkian.

A partir deste inquérito foi feita uma análise relativamente à utilização da internet, pelos indivíduos, e a sua relação com os consumos culturais. Os resultados obtidos permitem-nos perceber que 71% dos

inquiridos utilizam a internet revelando a importância crescente e o espaço que esta tem vindo a ocupar nas nossas vidas (Lapa, 2021).

Relativamente ao consumo cultural digital, cerca de 50% dos utilizadores "procura[m] informação sobre livros, música, cinema e espetáculos, pelo menos com alguma regularidade" (Martinho & Lapa, 2021, p. 17). Contudo, o consumo de informação *online* destaca-se: "ler sites de notícias é a prática *online* mais frequente entre os respondentes" (Martinho & Lapa, 2021, p. 17).

Note-se ainda que 69% dos inquiridos afirmam que nunca procuraram informação sobre museus, galerias de arte e sítios arqueológicos, sendo que daqueles que procuraram esse tipo de informação, ninguém o fez diariamente (Martinho & Lapa, 2021). Destaque ainda para os números dos que compram ou reservam entradas para cinema, concertos, teatro, museus: 71% nunca utilizou a internet para tal fim (Martinho & Lapa, 2021).

Com a pandemia, algumas práticas culturais *online* cresceram, como é o caso do visionamento de filmes e séries que teve um aumento de 24% (Martinho & Lapa, 2021). Quanto à prática de visitar *sites* de museus, monumentos históricos, sítios arqueológicos e galerias de arte, 47% dos inquiridos deixou de o fazer, 43% manteve o uso, 4% passou a usar mais e 2% passou a usar menos (Martinho & Lapa, 2021).

No âmbito deste trabalho, importa ainda realçar que, mesmo com o crescimento do uso da internet, os meios tradicionais como a rádio e a televisão continuam a ter grande expressão. Em contexto pandémico, 1% dos inquiridos começou a usar a televisão, mas na rádio não se registaram alterações; 23% passou a usar mais televisão e 5% ouviu mais rádio; 72% manteve o uso de televisão e 70% manteve o uso da rádio; 2% passou a usar menos a televisão e 6% utilizou menos a rádio; 1% deixou de usar/não usou a televisão e 17% a rádio (Lapa, 2021).

Face a isto, nota-se que na televisão, os programas de informação continuam a ser os mais vistos e na rádio o comportamento é semelhante (Lapa, 2021).

Olhando agora para os consumos e as práticas culturais presenciais em museus, monumentos, sítios arqueológicos e galerias de arte, nota-se pouca participação por parte dos inquiridos nos 12 meses anteriores à pandemia. Do universo de inquiridos, 31% visitou monumentos históricos, 28% museus, 13% sítios arqueológicos e 11% galerias de arte (Martinho, 2021).

A partir deste estudo fica ainda evidente que o acesso a espaços culturais é feito, maioritariamente, por indivíduos com qualificações superiores (Martinho, 2021). Quanto à idade dos visitantes, 47% dos inquiridos, da faixa etária compreendida entre os 15 e os 24 anos, são visitantes destes espaços (Martinho, 2021). Conforme a idade vai aumentando, menos as pessoas visitam estes espaços culturais: "nos segmentos dos 25 aos 54 anos, a percentagem situa-se entre 40% e 42%. Decresce nos grupos dos 55-64 anos (32%) e dos 65 e mais anos (18%)" (Martinho, 2021, p. 29). Por fim, relativamente ao género: nota-se uma maior participação de indivíduos do género/sexo masculino (Martinho, 2021).

Importa ainda destacar que, na última deslocação que os inquiridos fizeram a um museu, monumento histórico, sítio arqueológico ou galeria de arte, mais de metade dos respondentes do inquérito (58%) deslocaram-se a outro concelho para visitar este tipo de espaços, 28% fê-lo no seu concelho de residência e 12% foram para fora de Portugal (Martinho, 2021).

Sobre estas visitas, 40% dos participantes deste estudo revela tê-las feito pela importância histórica dos espaços, 65% dos respondentes realizaram as visitas com familiares e, por fim, 50% deslocaram-se a estes espaços para visitarem a coleção permanente (Martinho, 2021).

Quanto aos não visitantes de museus, monumentos históricos, sítios arqueológicos e galerias de arte, a falta de tempo e a falta de interesse são as principais razões apontadas pela não frequência destes espaços (Martinho, 2021).

Com a pandemia da COVID-19, o setor cultural atravessou algumas dificuldades, uma vez que o encerramento de espaços condicionou a atividade presencial, por isso, "em 2020, o confinamento poderá ter levado os portugueses a buscarem mais no ambiente virtual estes espaços culturais, os quais procuraram rapidamente assegurar a visibilidade e as iniciativas digitais" (Martinho, 2021, p. 33).

Questionados sobre a frequência destes espaços, através da internet, é notório que a maioria das pessoas nunca o fez: 86% nunca visitou um monumento histórico, 87% nunca visitou um museu, 93% nunca visitou uma galeria de arte e um sítio arqueológico, digitalmente (Martinho, 2021).

Por fim, considero importante referir que as principais fontes de informação sobre a oferta cultural "são as recomendações pessoais (40%), a televisão (35%) e as redes sociais (23%); outros canais como informação local, Internet, rádio, anúncios, cartazes e jornais ficam num patamar inferior de consulta (entre 10% e 15%)" (Gomes, 2021, p. 45). Note-se, contudo, que dependendo da faixa etária dos

indivíduos e da escolaridade, os meios de obtenção de informação variam: os mais novos e os que têm mais qualificações preferem as redes sociais, já a televisão é "um meio de uso transversal entre vários escalões etários e níveis de qualificação – para algumas categorias sociais com menor capital cultural é mesmo o único" (Gomes, 2021, p. 45).

Passando agora para a análise dos estudos *Barómetro de Cultura*, realizados entre 2019 e 2022, numa parceria estabelecida entre o Gerador e a Qmetrics, estes pretendem avaliar anualmente a perceção da cultura em Portugal.

A partir destes estudos, é possível tirar algumas conclusões que são transversais ao longo dos últimos quatro anos, nomeadamente: a cultura está presente na vida da grande maioria dos inquiridos, sendo que todos consomem alguma forma de cultura (música, filmes, teatro, concertos, museus etc.); quanto mais escolaridade os indivíduos têm, mais consomem cultura e, particularmente, mais frequentam espaços culturais; as pessoas destacam que a cultura tem uma função mais próxima da educação do que do entretenimento; a grande maioria dos inquiridos defende um aumento do Orçamento de Estado para a cultura; a maioria dos entrevistados afirma que no futuro pretende ter mais tempo para usufruir cultura; as pessoas entendem a cultura como importante para a economia do país; a falta de tempo é a razão mais apontada pelos inquiridos por não consumirem mais cultura; e os jovens são os que sentem que a cultura está menos pensada para a sua geração (Gerador & Qmetrics 2019, 2020, 2021, 2022).

Nestes estudos é possível analisar concretamente algumas instituições culturais como o Museu de Serralves. Desta forma, analisamos agora, os números desta instituição antes (2019), durante (2020 e 2021) e após a pandemia (2022).

Em 2019, o Museu de Serralves era a instituição mais visitada, pelos residentes do Grande Porto, para participarem em atividades culturais (Gerador & Qmetrics, 2019). No âmbito nacional, 31,8% dos inquiridos afirmaram já ter visitado este espaço, sendo que 11,4% tinham-no feito nos últimos 12 meses, à data do inquérito (Gerador & Qmetrics, 2019). Além disso, este era o terceiro espaço menos afetado pela diferença de idades dos visitantes (Gerador & Qmetrics, 2019).

Importa ainda referir que "quando filtramos a percentagem de pessoas que se deslocaram a estes espaços no último ano pela percentagem que já foi alguma vez, para perceber a Taxa de Atração" (Gerador & Qmetrics, 2019, p. 82), o Museu de Serralves regista a segunda maior subida num *ranking* liderado pelo MAAT (Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia).

O ano de 2020 fica marcado pelo início da pandemia e, consequentemente, pelo registo de mudanças nas práticas e consumos culturais, mais concretamente no que diz respeito à deslocação dos indivíduos às instituições culturais, pelo que 25% da população considerou que durante esse período o consumo cultural foi condicionado (Gerador & Qmetrics, 2020). A segunda edição do *Barómetro de Cultura* não nos fornece dados relativamente à frequência presencial dos inquiridos nas instituições culturais, contudo refere que "apesar do encerramento dos espaços e das iniciativas culturais, 55% dos inquiridos têm a perceção de que estão a consumir o mesmo nível de cultura que anteriormente" (Gerador & Qmetrics, 2020, p. 32).

Note-se que, no estudo de 2020 (Gerador & Qmetrics, 2020), é introduzida uma referência ao consumo de informação, sendo que é mencionado que antes do início da pandemia os meios pelos quais as pessoas mais consumiam informação eram a televisão e as redes sociais, algo que se manteve nos anos seguintes, como é possível perceber com os estudos *Barómetros de Cultura* dos anos de 2021 e 2022.

Por fim, importa destacar que desde o início do período de restrições de circulação, 15,9% dos inquiridos afirmou ter feito visitas virtuais (Gerador & Qmetrics, 2020).

Em 2021, os dados relativos às visitas presenciais ao Museu de Serralves e outras instituições voltam a não ser mencionados. Relativamente às visitas virtuais, 17,8% dos inquiridos afirmou estar disponível para pagar pelo consumo cultural através da internet e 28,1% consumiu cultura fazendo visitas *online* ou presencialmente (Gerador & Qmetrics, 2021).

A partir do *Barómetro de Cultura 2021* (Gerador & Qmetrics, 2021), podemos perceber que as principais formas de obtenção de informação sobre eventos culturais são: as redes sociais (62,5%), amigos e familiares (60,7%) e a internet (60,3%). Destaque ainda para a percentagem de pessoas que obtêm informação através de publicidade/informação na TV, na rua ou na rádio - 55,6% - e através de jornais e revistas selecionados - 28,5% (Gerador & Qmetrics, 2021).

Quanto ao ano de 2022, este fica marcado pelo regresso à normalidade, com o levantamento das restrições impostas no período de pandemia na grande maioria das instituições. Como tal, é possível analisar o consumo *online* e presencial feito nos espaços culturais.

A partir do *Barómetro de Cultura 2022* (Gerador & Qmetrics, 2022), percebemos que 43% dos entrevistados visitou "algum museu, uma exposição, a um património urbano ou natural, *online* ou

presencialmente no último ano" (p. 66), à data do inquérito, sendo que 93,2% fez visitas presenciais e 16,5% fez visitas virtuais.

Quando questionados sobre a participação em atividades culturais, "a frequência de todos os espaços culturais enumerados [no estudo] diminuiu comparativamente a 2019, provavelmente devido aos efeitos da pandemia" (Gerador & Qmetrics, 2022, p. 185). No Museu de Serralves, em particular, em 2022, 8,1% dos inquiridos afirmaram que participaram em alguma atividade cultural - menos 3,3% do que em 2019 (Gerador & Qmetrics, 2022).

Neste relatório, é ainda dado destaque ao facto de o Museu de Serralves se manter como o espaço mais frequentado pelos residentes do Grande Porto (Gerador & Qmetrics, 2022).

Quanto aos meios de obtenção de informação sobre eventos culturais, as redes sociais consolidam a sua posição como o principal modo através do qual as pessoas se informam (65,6%), seguem-se amigos e familiares (61,1%) e a internet (58%) (Gerador & Qmetrics, 2022). Quanto à publicidade/informação na TV, na rua ou na rádio, esta perde um pouco de relevância (52,4%), assim como os jornais e revistas (26,7%) (Gerador & Qmetrics, 2022).

As redes sociais são utilizadas por mais de metade dos inquiridos de todas as faixas etárias (com destaque para os mais jovens, nas faixas etárias dos 15 aos 24 anos e dos 25 aos 34 anos, com valores acima dos 80%), a TV e a rádio ganham destaque entre os mais velhos (mais de metade dos entrevistados com mais de 35 anos selecionou estas opções) (Gerador & Qmetrics, 2022). Os jornais e as revistas estão cada vez mais em desuso entre todas as faixas etárias (Gerador & Qmetrics, 2022).

Note-se que muitos destes resultados convergem com os apresentados no *Inquérito às Práticas Culturais dos Portugueses 2020: Síntese dos Resultados*, reforçando o comportamento típico dos indivíduos face ao setor cultural em Portugal.

2.6.1. Os trabalhadores do setor cultural

No estudo de caso *Os impactos da pandemia nos Monumentos Nacionais de Portugal: respostas e medidas futuras,* Jorge Santos mostra que com o aparecimento da pandemia a "aposta focou-se nos serviços e atividades *online* e na comunicação digital" (2020, p. 37). Se, por um lado, houve instituições que não conseguiram gerar essa resposta devido às "carências tecnológicas, tanto informáticas como da qualificação dos recursos humanos para funcionar eficazmente com as mesmas", por outro, para

aqueles que se conseguiram adaptar, "os serviços *online* e a comunicação digital devem manter-se, com medidas que permitam o seu reforço e alargamento, mas sempre em articulação com o acesso físico aos MN [Monumentos Nacionais]" (Santos, 2020, p. 37).

Contudo, este novo contexto e as alterações inerentes trouxeram outros problemas. Como refere Tânia Leão (2020), "o irromper da pandemia originou uma crise sem precedentes no sector cultural — sem dúvida, um dos mais afetados pelo coronavírus" (p. 5). Face a todas as mudanças trazidas pela pandemia, a autora enumera um conjunto de circunstâncias que levaram este setor à difícil situação a que chegou, entre elas "a precariedade intrínseca aos profissionais das artes e instituições culturais" (Leão, 2020, p. 5), um problema que se tornou publicamente relevante durante a crise pandémica, quando trabalhadores da Fundação de Serralves e da Casa da Música manifestaram a sua insatisfação face à sua situação de emprego, tendo o caso ficado conhecido como a crise dos precários.

Para Martinho, "incerteza, pluriatividade e falta de proteção social fazem parte das especificidades do trabalho nas artes e na cultura" (2020, p. 7). Há vários anos que os trabalhadores do setor cultural enfrentam várias dificuldades, contudo estas agudizaram-se com a pandemia provocada pela COVID-19. Aquando da crise financeira de 2008, surgiram "sinais abundantes das defesas frágeis", contudo "a COVID-19 expôs alargadamente o sufoco existencial de mais um segmento profissional, maioritariamente composto por trabalhadores independentes e *freelancers,* desprovido de apoio social para enfrentar o desemprego" (Martinho, 2020, p. 8).

Tal como acrescenta Amarílis Felizes, "uma grande parte [dos trabalhadores das artes] não tem acesso a subsídio de desemprego, dada a generalização da inexistência de vínculos (como se todo o trabalho fosse autónomo)", trabalhando a recibos verdes (2020, p. 26). A autora refere ainda que, instituições como a Casa da Música ou a Fundação de Serralves falharam "ao manterem no seu seio as piores práticas" (Felizes, 2020, p. 27), uma vez que estas se tornaram insustentáveis para os seus trabalhadores quando a pandemia surgiu.

A crise dos trabalhadores precários de Serralves e da Casa da Música, que estavam em "luta pelo reconhecimento de direitos laborais" (Soeiro, 2020, p. 68), ganhou expressão e rapidamente chegou à comunicação social, "potenciado como lugar de amplificação das suas tomadas de posição, designadamente pela divulgação pública de comunicados, cartas-abertas e abaixo-assinados" (Soeiro, 2020, p. 75), chegando assim ao debate público.

A situação, "no caso de Serralves, [começou quando] um grupo de trabalhadores do Serviço Educativo-Artes da Fundação entregou, a 17 de março, uma proposta escrita à Coordenação no sentido de serem encontradas alternativas, designadamente com atividades *online*" (Soeiro, 2020, p. 70). Nesta proposta, os arte-educadores propunham que fosse "assumida pela instituição uma responsabilidade para com eles, nomeadamente através de uma compensação pelas atividades canceladas ou por via de alternativas que passassem, nomeadamente, pela continuação das atividades através de teletrabalho" (Soeiro, 2020, p. 70).

Este conflito entre os trabalhadores e as instituições ganhou escala e acabou por chegar ao Parlamento, envolvendo Governo, partidos, organismos do Estado e os próprios Conselhos de Administração das respetivas organizações (Soeiro, 2020). Mais tarde, o caso chegou aos tribunais.

José Soeiro (2020) refere ainda que as situações laborais precárias dos trabalhadores da Casa da Música e da Fundação de Serralves não são "casos isolados no panorama cultural em Portugal" (p. 78).

Contudo, importa referir que, apesar de tudo, "os números do emprego cultural em Portugal em 2020 não tiveram uma quebra", sendo que

> as medidas políticas de proteção do emprego postas em prática no combate à crise contribuíram seguramente para esta evolução. A maior formalização (desde logo junto das finanças) das atividades no sector cultural por parte dos profissionais independentes – uma das condições para a obtenção dos apoios sociais, públicos, atribuídos ao sector da Cultura - pode ter também contribuído para os valores apurados. (Neves, Miranda & Lopes, 2021, p. 12)

3. Desenho metodológico

3.1. Pergunta de partida e objetivos

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998), a pergunta de partida é a primeira etapa de uma investigação, sendo a forma através da qual "o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor" (p. 32). No entanto, para os autores, uma boa pergunta de partida deverá seguir um conjunto de critérios para fazer cumprir a sua função, ou seja, só terá utilidade se se apresentar de forma clara, se for exequível e se for pertinente (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Após três meses de estágio curricular, cumpridos na área de Assessoria de Imprensa da Fundação de Serralves, e depois de toda a experiência vivida nesta instituição e respetiva reflexão, surgiu a pergunta de partida, já mencionada no primeiro capítulo deste trabalho: Qual o papel da Assessoria de Imprensa na gestão da comunicação de crises numa instituição cultural?

A partir da questão de partida foi ainda possível definir o objetivo geral deste trabalho - perceber como é que o responsável pela Assessoria de Imprensa, numa instituição cultural, atua perante uma situação de crise –, que, neste estudo, é analisado a partir do caso particular da Fundação de Serralves.

Com o intuito de melhor responder à pergunta de partida e, consequentemente, direcionar/conduzir este trabalho, procedi ainda à definição de um conjunto de objetivos específicos. Estes devem "corresponder à decomposição ou desconstrução dos objetivos gerais da investigação em aspetos mais restritos e elementares, traduzidos em atividades e tarefas que deverão ser observáveis e mensuráveis" (Santos & Lima, 2019, p. 58). Assim, os objetivos específicos definidos para este trabalho são:

1) Perceber o papel e as práticas da Assessoria de Imprensa numa instituição cultural
2) Entender o papel da Assessoria de Imprensa perante uma situação de crise
3) Identificar as mudanças provocadas por uma crise nas rotinas de trabalho da Assessoria de Imprensa
4) Conhecer as oportunidades que as crises podem trazer para a Assessoria de Imprensa
5) Perceber o futuro da Assessoria de Imprensa nas instituições culturais

3.2. Paradigma e metodologia

De acordo com a pergunta de partida e com os objetivos que guiam este trabalho, este estudo insere-se no paradigma interpretativo tendo sido adotada uma metodologia qualitativa. Note-se que "a opção por

uma metodologia quantitativa ou qualitativa tem de estar de acordo tanto com os objetivos da pesquisa como com os atributos dos objetos em estudo" (Augusto, 2014, p. 2).

O paradigma interpretativo "procura penetrar no mundo pessoal dos sujeitos", tendo como objetivo "interpretar e compreender os significados num dado contexto social" (Coutinho, 2014, p. 18), "visando o consenso, mas ainda aberto a novas interpretações à medida que a informação e a sofisticação melhoram" (Guba & Lincoln, 1994, p. 113).

Segundo este paradigma, investigador e objeto da investigação estão em constante interação, sendo que o conhecimento nasce desta relação (Guba & Lincoln, 1994; Augusto, 2014; Usher, citado por Coutinho, 2014). Assim, esta ligação, estabelecida ao longo de todo o processo de investigação, "faz com que a construção da teoria se processe, de modo indutivo e sistemático, a partir do próprio terreno à medida que os dados empíricos emergem" (Coutinho, 2014, p. 28).

Desta forma, e adotando uma abordagem qualitativa a nível metodológico, o investigador não deve procurar generalizar os dados obtidos, mas antes analisar um contexto específico, descrevendo e compreendendo esse caso particular (Coutinho, 2014).

Face a isto, os dados obtidos nesta investigação não poderão ser generalizados, visto que partem de um caso particular – a Fundação de Serralves. Desta forma, pretende-se obter um conhecimento mais profundo desta instituição interpretando e compreendendo a sua realidade numa situação concreta (Santos & Lima, 2019).

3.3. Método de investigação

Relativamente ao método de pesquisa utilizado, este trabalho consiste num estudo de caso, sendo que o objeto de estudo desta investigação é a Assessoria de Imprensa da Fundação de Serralves em tempos de crise.

Para Willbur Schramm (1971), os estudos de caso focam-se em questões temporais e descritivas, tendo como objetivo perceber o porquê e como uma decisão foi tomada e quais os resultados obtidos a partir dessa decisão. Já Robert K. Yin acrescenta que este método de pesquisa se foca em "fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real" (2001, p. 19).

Assim, esta investigação pretende perceber qual o papel da Assessoria de Imprensa na gestão da comunicação de crises numa instituição cultural, analisando o caso específico da Fundação de Serralves.

3.4. Técnica de recolha de dados

Na perspetiva de Creswell (2007), "um estudo de caso envolve o estudo de um problema explorado através de um ou mais casos dentro de um sistema limitado (isto é, um cenário, um contexto)" (p.73). Para tal, o investigador procede a "uma recolha de dados detalhada e em profundidade, envolvendo múltiplas fontes de informação (ex.: observações, entrevistas, material audiovisual e documentos e relatórios), e apresenta a descrição do caso" (Creswell, 2007, p. 73).

Neste trabalho, a técnica utilizada para a recolha de dados foi a entrevista. Segundo Fraser e Gondim (2004), o uso da entrevista na pesquisa qualitativa pretende dar resposta aos objetivos definidos para a investigação. Contudo, para que estes sejam cumpridos, Qu e Dumay (2011) realçam a necessidade de haver uma preparação prévia, por parte do investigador, que garanta que sejam feitas as questões corretas às pessoas certas.

Assim, para a elaboração deste trabalho, procedi à realização de duas entrevistas individuais em profundidade à mesma pessoa, que se realizaram em momentos diferentes. A primeira entrevista ocorreu em fevereiro de 2021, logo após o término do estágio, e a segunda entrevista realizou-se em maio de 2023, sendo que ambas foram mediadas, uma vez que foram realizadas através das plataformas *online Skype* e *Google Meet*, respetivamente.

Como refere Jorge Duarte (2005), realizar mais do que uma entrevista, com a mesma fonte, surge de forma a "complementar, aprofundar ou discutir novas questões" (p. 9). Assim, depois da primeira entrevista, senti a necessidade de realizar uma segunda por três motivos: pretendia esclarecer algumas informações que não foram desenvolvidas/clarificadas; o período que tinha passado desde a primeira entrevista (dois anos) poderia trazer novas informações e compreender outras perspetivas; e colocar novas questões que surgiram a partir da revisão de literatura.

Cada entrevista seguiu o seu guião (Anexo 1 e 2), com questões semiestruturadas prontamente preparadas, com o intuito de abordar os objetivos a que me propus nesta investigação (Guion, Diehl & McDonald, 2011). Note-se ainda que, não foi concedida a possibilidade de o entrevistado aceder às questões antes da realização da entrevista, visto que se pretendia obter um maior grau de espontaneidade nas suas respostas (Qu & Dumay, 2011).

As questões serviram como mote para abordar os tópicos que pretendia esclarecer, sendo que tanto entrevistador como entrevistado tiveram total liberdade e flexibilidade nas suas perguntas e respostas, mas sem nunca esquecer o foco no assunto das entrevistas (Duarte, 2005; Fraser & Gondim, 2004;

Quivy & Campenhoudt, 1998). Como refere Jorge Duarte (2005), "a entrevista [semiaberta] é conduzida, em grande medida, pelo entrevistado, valorizando o seu conhecimento, mas ajustada ao roteiro do pesquisador" (p. 3).

Desta forma, além das perguntas que compunham o guião, outras questões foram sendo colocadas à medida que o entrevistado ia respondendo, uma vez que é importante esclarecer um tema para passar a outro (Duarte, 2005). Além disso, algumas perguntas acabaram por não ser colocadas porque o entrevistado dava resposta a várias questões numa só, havendo, portanto, uma constante adaptação entre ambos.

Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas integralmente e analisadas, com recurso ao áudio gravado com o consentimento do entrevistado. Esta análise consistiu em reler as mesmas e organizar as declarações/informações em função do objetivo a que respondiam (Guion, Diehl & McDonald, 2011)

Importa ainda referir que, era minha intenção obter mais dados para esta investigação através da realização de um questionário ou até de entrevistas individuais ou grupais (consoante a viabilidade e disponibilidade dos intervenientes) aos responsáveis pelas diferentes áreas da Fundação de Serralves (Casa, Parque, CCMO e Museu) e com um membro do Conselho de Administração. O propósito seria perceber o papel e a importância da Assessoria de Imprensa, em momentos de crise, para a instituição, a partir da perspetiva de quem trabalha diretamente com o responsável desta área, uma vez que numa pesquisa qualitativa importa "explorar e compreender os diferentes pontos de vista" de um determinado contexto (Fraser & Gondim, 2004, p. 147). Mais concretamente, pretendia analisar de que forma era prestado apoio, pela Assessoria de Imprensa, às diferentes áreas de Serralves, percebendo as dinâmicas mantidas entre as partes, em particular, nos tempos de pandemia, e ainda entender o envolvimento desta área no processo de administração da crise dos precários.

Desta forma, tencionava analisar e avaliar a intervenção da Assessoria de Imprensa na gestão da comunicação de crises na Fundação de Serralves. Contudo, não foi autorizada, por parte da instituição, a realização nem do questionário, nem das entrevistas.

Face a tudo isto, tal como já mencionado é importante escolher as fontes de informação certas para a nossa investigação, sendo que importa também mencionar que a quantidade nem sempre significa qualidade. Para Fraser e Gondim, no caso da utilização da entrevista como técnica de recolha de dados, numa investigação de abordagem qualitativa, "o que importa não é quantos foram entrevistados, mas

se os entrevistados foram capazes de trazer conteúdos significativos para a compreensão do tema em questão" (2004, p. 147), uma vez que uma entrevista em profundidade "procura intensidade nas respostas, não-quantificação ou representação estatística" (Duarte, 2005, p. 1).

Portanto, apesar de esta investigação ter apenas uma fonte de informação para obtenção de dados, a seleção da mesma foi feita tendo em conta a sua importância e relevância para este estudo, dada a posição privilegiada que este individuo tem na instituição, como sendo um elemento que está intimamente ligado e envolvido com a área de Assessoria de Imprensa da Fundação de Serralves. Visto que existe o propósito de "recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte selecionada por deter informações que se deseja conhecer" (Duarte, 2005, p. 1), isto é, dar resposta à pergunta de partida e aos objetivos definidos, a escolha deste sujeito foi feita de acordo com a sua experiência e tendo em conta o contributo que poderia dar neste sentido.

Se "boa parte da validade da pesquisa está associada à seleção [dos participantes]" (Duarte, 2005, p. 5), a escolha dos mesmos deve ser ponderada, uma vez que se pretende que as fontes de informação nos facultem dados que permitam explorar e aprofundar uma determinada realidade, sendo que "candidatos qualificados vão providenciar a informação mais credível para o estudo" (Turner, 2010, p. 757).

Assim, não posso deixar de referir que a fonte de informação selecionada é de extrema importância e pertinência para este trabalho, sendo extremamente relevante o contributo que presta para o estudo do problema desta investigação. Contudo, ter um único participante constitui umas das grandes limitações deste projeto. O facto de ter acesso apenas ao ponto de vista de um indivíduo, não me permitiu fazer uma confrontação de ideias com a opinião de outros participantes, que me permitiria ter uma visão mais alargada e fazer uma análise mais consistente e pormenorizada do problema objeto de estudo.

Assim, como expõe Margarete Sandelowski (1995), ter um único participante nesta investigação não me permite fazer uma generalização dos resultados.

3.5. Técnica de análise de dados

Após a recolha dos dados é necessário analisá-los, sendo que este processo dá-se em três momentos: pré-análise, exploração e tratamento e exploração dos resultados, ou seja, é necessário organizar os dados, codificar/classificar/categorizar esse material e interpretar os resultados obtidos (Bardin, 1977).

Este processo faz-se com recurso a técnicas de análise de dados, sendo que para esta investigação foi feita uma análise de conteúdo categorial. Segundo Bardin (1977), esta técnica consiste no "desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos" (p. 153).

Assim, após a realização da primeira entrevista (fevereiro de 2021), procedi à sua transcrição integral. Depois de a reler, percebi de imediato que havia informação que precisava de ser esclarecida. Além disso, a partir da revisão de literatura surgiram outras questões relevantes para este estudo. Por fim, o interregno de dois anos, desde a realização da primeira entrevista, fez com que surgisse a necessidade de voltar a alguns tópicos, atualizando-os, uma vez que, já com algum distanciamento, o entrevistado poderia até ter mais informações que contribuíssem para uma melhor análise do problema em estudo.

Em maio de 2023, foi feita a segunda entrevista, sendo que tive o cuidado de esclarecer todos os pormenores e detalhes, não só em relação ao conteúdo da primeira entrevista como também acerca do que me ia sendo transmitido, para que não ficasse nenhuma ponta solta.

Tendo transcrito as duas entrevistas, passei à sua categorização. Para tal, reli ambas e, manualmente, organizei a informação tendo em conta o objetivo a que respondiam. Explicando com mais detalhe, num documento coloquei os cinco objetivos específicos que guiam esta investigação e à medida que ia lendo as transcrições das entrevistas, colocava as citações junto do objetivo correspondente.

Esta categorização do material, além de me ajudar a organizar a informação, permitiu-me eliminar alguns dados, reduzindo assim a informação ao essencial.

3.6. Conduta ética na condução da investigação

Tal como aponta Oliveira (2013), além das qualidades humanas do investigador existem "princípios e valores que transcendem a dimensão pessoal, que são universalmente aceites, e cuja observância garante que a investigação é conduzida através do exercício de boas práticas" (p. 32). Assim sendo, este estudo foi conduzido por um conjunto de valores com o intuito de alcançar resultados válidos e fiáveis, que garantam qualidade, integridade e confiança no conhecimento produzido (Oliveira, 2013).

Portanto, esta investigação assenta em pilares como a

> transparência na clara e completa enunciação dos meios usados para a obtenção de resultados e na sua interpretação; [a] honestidade na indicação de méritos e limitações do trabalho desenvolvido; [a] verdade no contributo desse trabalho para [o] enriquecimento e reforço do conhecimento científico. (Oliveira, 2013, p. 33)

Ao contrário de Oliveira (2013), que refere que a subjetividade perturba a procura pela verdade, Patias e Hohendorff (2019) afirmam que numa pesquisa qualitativa, de que o presente estudo é exemplo, "não há como evitar ou controlar totalmente a subjetividade, sendo o/a pesquisador/a um/a co-construtor/a de significados junto ao/s indivíduo/s pesquisado/a/s" (p. 4). Desta forma, mesmo tendo um certo grau de subjetividade, procurei sempre ser o mais objetiva e imparcial possível na análise e discussão dos dados.

Tendo em conta a escolha da entrevista como técnica de recolha de dados, e de forma a conferir validade e confiabilidade à informação recolhida, Duarte refere que é necessário ter em conta: "[a] seleção de informantes capazes de responder à questão de pesquisa; [o] uso de procedimentos que garantam a obtenção de respostas confiáveis; [a] descrição dos resultados que articule consistentemente as informações obtidas com o conhecimento teórico disponível" (Duarte, 2005, p. 5).

Note-se que para a realização das entrevistas foi apresentado um folheto informativo (Anexo 3) ao entrevistado, onde foi descrito o propósito desta investigação, bem como as implicações da sua participação, nomeadamente:

- a necessidade de gravação do áudio das entrevistas;
- a não partilha do guião previamente;
- a garantia da participação voluntária com possibilidade de desistência e/ou recusa de resposta às questões colocadas, sem que disso decorressem prejuízos para o investigador.

Foi ainda garantido ao participante a confidencialidade e o anonimato, protegendo a sua identidade e garantindo a proteção dos seus interesses e bem-estar (Babbie, 1992).

Para além do folheto informativo, foi também entregue ao entrevistado um termo de consentimento informado (Anexo 4) que garante que o participante teve conhecimento do estudo e aceitou os termos definidos para a participação, sendo que este foi assinado por ambos - investigador e participante.

Assim, para garantir que esta investigação cumpria os critérios de validade e fiabilidade, foram tidos em conta os critérios acima mencionados: desde a escolha do paradigma, à metodologia adotada, ao método escolhido e às técnicas de recolha e análise dos dados.

4. Análise e discussão de dados

Esta fase do estudo visa expor e interpretar os dados recolhidos de forma a alcançar o objetivo central desta investigação - perceber como é que o responsável pela Assessoria de Imprensa, numa instituição cultural, atua perante uma situação de crise –, sendo que este será analisado à luz do caso particular da Fundação de Serralves. Para tal, a informação será apresentada de acordo com os objetivos específicos definidos para este trabalho, expondo e debatendo ideias, com o intuito de responder à questão de partida que orienta esta investigação - Qual o papel da Assessoria de Imprensa na gestão da comunicação de crises numa instituição cultural?. Note-se que,

> a definição dos objetivos específicos de investigação é um processo que deve prender a atenção do investigador, uma vez que estes serão instrumentais para o conhecimento e para a avaliação do sucesso da investigação, isto é, se estes objetivos estiverem bem formulados e se no decurso do processo forem atingidos, está-se na presença de uma investigação bem-sucedida. (Santos & Lima, 2019, pp. 57-58)

Assim, com o primeiro objetivo - perceber o papel e as práticas da Assessoria de Imprensa numa instituição cultural - pretende-se, essencialmente, conhecer as rotinas de trabalho do profissional desta área num contexto de "normalidade"; com o segundo objetivo - entender o papel da Assessoria de Imprensa perante uma situação de crise - procura-se perceber a forma como o responsável pela Assessoria de Imprensa se envolve na gestão de uma crise: quais são as suas responsabilidades, os desafios que lhe são impostos e como este contribui para a resolução do problema, sendo analisados os contextos particulares da crise pandémica e da crise dos precários (que afetaram Serralves, no período do meu estágio curricular); com o terceiro objetivo - identificar as mudanças provocadas por uma crise nas rotinas de trabalho da Assessoria de Imprensa - tenciona-se conhecer as alterações que ocorreram no exercício da Assessoria de Imprensa provocadas pelas crises acima referidas e de que forma essas mudanças foram benéficas para a gestão da comunicação de crises; o quarto objetivo - conhecer as oportunidades que as crises podem trazer para a Assessoria de Imprensa - visa analisar o que se retirou de positivo perante estas situações e de que forma a Assessoria de Imprensa conseguiu tirar ensinamentos para o exercício das suas funções; e, por fim, com o quinto objetivo - perceber o futuro da Assessoria de Imprensa nas instituições culturais - espera-se entender como as mudanças e as oportunidades trazidas pelas crises podem ter impacto no futuro da Assessoria de Imprensa na Fundação de Serralves.

Portanto, de forma a complementar o enquadramento teórico, nesta etapa será apresentada uma perspetiva mais prática, com o intuito de chegar a um conhecimento mais aprofundado sobre a temática em estudo. Para tal, serão apresentados os dados recolhidos a partir das entrevistas realizadas com um colaborador da Fundação de Serralves, intimamente, ligado à área de Assessoria de Imprensa.

O papel e as práticas da Assessoria de Imprensa numa instituição cultural

Admitindo que cada organização tem as suas especificidades, o colaborador da Fundação de Serralves afirma que a área da Assessoria de Imprensa desta instituição responde diretamente ao Conselho de Administração e à Comissão Executiva, sendo "um órgão de *staff* do Conselho de Administração e da Comissão Executiva e, ao mesmo tempo, é também um órgão de *staff* do próprio Departamento de Comunicação" (entrevista pessoal, 9 de fevereiro 2021).

Como explica o entrevistado, existem duas partes a serem trabalhadas pela Assessoria de Imprensa em Serralves: a parte institucional, que "tem algum peso", tendo em conta "a dimensão e a notoriedade que Serralves tem, com o papel que desempenha" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021) como uma das instituições de renome no panorama artístico-cultural nacional e internacional; e a parte mais operacional, onde se incluem os espaços que constituem a organização - o Museu, a Casa, o Parque e a Casa do Cinema Manuel de Oliveira (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Assim, é conferido ao responsável pela Assessoria de Imprensa alguma autonomia, que lhe permite ter mais mobilidade e uma maior área de atuação, uma vez que

> se estivesse debaixo de uma linha funcional direta, (...) seria mais absorvido por uns departamentos e menos por outros. Assim, a própria autonomia da função permite a quem a desempenha fazer uma gestão mais equilibrada de todas essas facetas que estão dentro do ecossistema de Serralves. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021)

<u>A Assessoria de Imprensa como ponte entre o ambiente interno e o ambiente externo da organização</u>

Segundo o exposto no enquadramento teórico, os responsáveis de Assessoria de Imprensa devem cumprir um papel de mediadores, sendo os elos entre as instituições e os meios de comunicação. Tal como afirma o colaborador da Fundação de Serralves (entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021): "quando falo para fora tenho que ser jornalista e quando falo para dentro tenho que ser instituição". Além disso, o entrevistado acrescenta que "quando uma pessoa está numa posição de mediação está sempre numa

posição complexa", isto porque, "não é que tenha de estar dos dois lados, mas tem de perceber os dois lados" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Esta função de mediação permite ao responsável pela Assessoria de Imprensa ter também um papel de conselheiro estratégico, pois cabe a este indivíduo ser os olhos e os ouvidos da organização e ter "a capacidade de produzir informação para distribuir internamente (...) e dar esse apoio à administração" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021), o que lhes permitirá fazer uma melhor gestão e um melhor planeamento de toda a atividade da organização.

Face ao contacto constante com o exterior, poder-se-á dizer que um assessor de imprensa é responsável por manter e gerir a boa imagem e a reputação da organização. Para o entrevistado, a Assessoria de Imprensa "lida com uma área de extrema sensibilidade", uma vez que os jornalistas surgem como "multiplicadores" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021). Por isso, é necessário agir corretamente, partilhando conteúdos bem estruturados e com qualidade porque o importante para o colaborador da Fundação de Serralves é multiplicar uns e não multiplicar zeros.

A Assessoria de Imprensa na resposta às necessidades da organização

Além deste papel de mediador e conselheiro, cabe ao responsável pela Assessoria de Imprensa, da Fundação de Serralves, o exercício de outras funções mais mecânicas que, para o entrevistado, são semelhantes às de qualquer outra instituição: "sejam as perguntas que chegam dos órgãos de comunicação social, seja aquela informação que deve ser enviada com regularidade ou aquela que é mais pontual" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Em termos institucionais, cabe a este individuo criar mecanismos que lhe permitam antecipar o futuro a longo, médio e curto prazo. Para tal, segundo o entrevistado, é necessário realizar muito trabalho de casa, isto é, sondar o mercado, seguindo a atividade de *stakeholders* e parceiros, bem como de concorrentes do setor cultural, a nível nacional e internacional, e ainda procurar fontes e ler documentos/relatórios relevantes que permitam a este profissional acompanhar os tempos e estar atento às tendências, o que envolve muita proatividade da sua parte (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021). Desta forma, conseguirá cumprir o seu papel de conselheiro estratégico, apoiando a parte institucional da organização que representa.

Relativamente a parte mais operacional, o contacto estabelecido com os outros espaços da Fundação - Casa, Parque, Museu e CCMO -, no dia-a-dia, é algo que acontece fluidamente, sendo constante o diálogo entre as partes (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023). De acordo

com o colaborador da Fundação de Serralves, as rotinas organizam-se da seguinte forma: "à medida que as programações começam a ser definidas [os responsáveis das outras áreas] vão-me fazendo chegar informação e há outra informação que sou eu que vou pedindo" (entrevista pessoal, 24 de maio, 2023); depois de recolhido todo o material necessário, este "segue o curso normal - monto as peças com que penso fazer a divulgação para os média, valido-as conjuntamente com os responsáveis pelas diversas áreas" e de acordo com a estratégia definida com a administração a informação é disseminada (entrevista pessoal, 24 de maio, 2023).

A relação com os jornalistas

Como exposto no quadro teórico, assessores de imprensa e jornalistas caminham de mãos dadas, revelando uma certa dependência entre si para fazer cumprir as suas funções. Portanto, importa que a relação estabelecida seja alimentada constantemente e assente na confiança mútua.

Olhando particularmente para aquilo que deve ser o papel do responsável de Assessoria de Imprensa, o entrevistado refere que:

> a nós, compete-nos ter, desde sempre, do nosso lado, mais ou menos organizada, a informação e quando digo informação é informação com voz, ou seja, com interlocutores que em qualquer altura possamos recorrer para responder a uma solicitação de um meio ou dizer "tenho aqui esta informação, mas não deixe também de falar com o curador ou com o artista que lhe pode explicar melhor". A nós, compete-nos mediar e fazer com que a informação chegue com qualidade para que, dentro dos critérios editoriais de cada meio de comunicação, os jornalistas depois possam colocar a informação cá fora. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023).

Para isso, o entrevistado destaca a importância de um assessor de imprensa pensar como um jornalista, tendo conhecimento das linhas editoriais dos meios de comunicação, mas sem esquecer que tem uma função que acarreta autonomia de pensamento e de ação (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021). Para isso, é necessário ter a capacidade de olhar em perspetiva, isto é, a Assessoria de Imprensa deve cumprir o seu trabalho como mediadora de uma relação, "de alguma forma isenta, mas ao mesmo tempo implicada em diversas partes" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Por fim, o entrevistado revela que deve haver um trabalho colaborativo entre ambos, com a criação de mecanismos de interajuda (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Da parte dos assessores, por exemplo, é fundamental "dar aos jornalistas a melhor informação, da melhor maneira; ajudá-los, muitas das vezes, a desenvolver os seus pontos de vista para outras visões, para outra forma de olhar as coisas" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Já os jornalistas podem ajudar os assessores de imprensa dando-lhes a conhecer a visão que têm do jornalismo: "como é que as coisas estão a correr dentro do seu meio, em concreto; se se adivinham mudanças ou não; se estão a investir mais e em que tipo de assuntos" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

As particularidades do jornalismo cultural

Na opinião do colaborador da Fundação de Serralves, além de uma função informativa, o responsável pela Assessoria de Imprensa desta instituição tem também uma função pedagógica, uma vez que este deve colocar a informação a circular junto do público "numa linguagem suficientemente descontraída para que seja percetível para toda a gente" (entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Contudo, por vezes, também é necessário prestar esse apoio pedagógico aos próprios jornalistas. Isto acontece com temas de agenda relativamente "novos" como é o caso do ambiente e das alterações climáticas (presentes na programação do Parque, por exemplo), que têm vindo a ganhar cada vez mais destaque, mas sobre os quais ainda não há muitos meios e jornalistas especializados e os que existem "ainda têm pouco peso dentro das redações", sendo estas questões tratadas como "um assunto político de agenda" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Além disso, uma das particularidades da Assessoria de Imprensa nas instituições culturais recai sobre o jornalismo e a crítica cultural, que aos olhos do entrevistado, funcionam em circuitos fechados (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Olhando para as funções mais práticas da função, estar em contacto com os jornalistas e/ou os meios de comunicação é relativamente similar a qualquer outra área, sendo que é necessário fazer-lhes chegar a informação "em termos de *bites*, conteúdos e elementos de apoio como, por exemplo, a cedência de imagens" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Contudo,

> há outra componente do jornalismo cultural muito importante e, de alguma forma, difícil de trabalhar que é a parte em que se desce mais fundo neste tipo de informação, chegando até à

> crítica artística, cinematográfica, etc., que exige de nós uma precisão, na forma de trabalho, na forma de contacto e também na forma de elaborar os conteúdos. Este é um trabalho quase que de relojoeiro porque é uma linguagem, em alguns casos, muito hermética, muito condicionada pela sua tecnicidade, pelo seu caráter, muitas vezes, poético e até filosófico, que obriga da nossa parte a algum tipo de cuidado. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021)

Além disso,

> há outra faceta do jornalismo cultural - que sempre existiu, mas nos últimos anos, se calhar, têm-se vindo a agravar -, que é um jornalismo, de certa forma, muito militante e muito diretamente implicado nas coisas. Isso, por vezes, também nos traz dificuldades porque consideramos que pode influir na forma como o jornalista aborda um tema ou um conteúdo, o que nos obriga também a ter algum tipo de cuidados e a estarmos muito mais atentos. Muitas das vezes, algumas das notícias são escritas com algum tipo de aproximação ou com algum tipo de visão, mais ou menos política, que não tem que ver com a política em si, mas que nós não queremos ver tão associada à nossa marca e tentamos, de alguma forma, proteger. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021)

Portanto, é importante que os profissionais de Assessoria de Imprensa de uma instituição cultural sejam minuciosos no seu trabalho porque lidam com jornalistas igualmente rigorosos e com críticos que são ainda mais meticulosos nas suas análises. Estes devem ser tratados de acordo com a especificidade da sua função e deve ser prestado o apoio necessário a cada um, tendo em conta as suas necessidades. Para tal, manter uma relação de constante interajuda revela-se, mais uma vez, de extrema importância.

A presença nos meios de comunicação nacionais e internacionais

Uma das dificuldades apontadas, pelo entrevistado, no exercício da Assessoria de Imprensa prende-se com a perda de espaço editorial da cultura, em alguns jornais, nos canais generalistas de televisão e na rádio. De acordo com o colaborador da Fundação de Serralves, este tipo de conteúdos, atualmente, acaba por ter mais destaque no digital ou até em suplementos dos próprios jornais ou em programas televisivos nos canais informativos. Além disso, refere que tanto na televisão como na rádio os programas culturais acabam por ser colocados na grelha em horários tardios, o que impede que a informação chegue a um leque mais alargado de pessoas (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Contudo, tal como aponta o colaborador da Fundação de Serralves, esta perda de espaço não se traduziu numa redução do número de visitantes, uma vez que "as atividades culturais têm cada vez mais gente" (entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Note-se que muitas pessoas "deixaram de procurar informação sobre a cultura nos meios mais tradicionais e vão procurá-la noutro tipo de sítios (...) que, muitas das vezes, não têm existência física, mas têm existência digital" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023), o que acarreta um desafio para os profissionais de Assessoria de Imprensa, visto que têm de saber onde está o seu público para lhe fazer chegar a informação.

Para o entrevistado, isto obriga o responsável pela Assessoria de Imprensa da Fundação de Serralves a alimentar uma relação com os meios e com os respetivos jornalistas que já conhece e a "fazer uma procura muito constante sobre plataformas que existem na internet, novos média, *fanzines, microblogs* e *podcasts* para audiências muito pequenas" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021), a fim de não deixar ninguém sem informação.

Analisando, em particular, os meios internacionais, a Assessoria de Imprensa é também responsável por trabalhar a dimensão internacional de Serralves, tendo como objetivo posicionar a instituição como "uma das fundações ligadas à arte mais relevantes do panorama, sobretudo, europeu" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021). Face a isto, e de acordo com a estratégia delineada pela organização, o importante não é aparecer muitas vezes, mas quando aparecer que seja de forma a refletir o posicionamento de Serralves (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Os espaços como o Parque, com o *Treetop Walk,* e o Museu ou áreas como as artes performativas, o ambiente e a arquitetura, por exemplo, permitem a Serralves, nas palavras do entrevistado, aparecer "sempre como uma instituição de ponta" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021). Como mencionado pelo colaborador da Fundação de Serralves, a conquista deste espaço foi sendo construída, tendo a Assessoria de Imprensa, através das relações estabelecidas com os média, desempenhado um papel fundamental, dando uma visibilidade mediática internacional consistente e bem posicionada à Fundação de Serralves (entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

A adaptação ao espaço digital

Com mais de três décadas, a Fundação de Serralves foi acompanhando várias mudanças ao longo da sua história, adaptando-se aos diferentes contextos. Uma dessas alterações deu-se com o aparecimento,

a solidificação e a consolidação do espaço digital que acabou por exigir que esta instituição, como tantas outras, se fosse adaptando aos novos tempos.

De certa forma, com as mudanças trazidas pela internet, que criaram um sem número de plataformas digitais, também a prática da Assessoria de Imprensa conheceu uma nova realidade: desde as novas formas de estabelecer contactos e de criação de conteúdos, bem como o aparecimento de novos média digitais, que se vieram juntar aos meios de comunicação mais tradicionais (que inevitavelmente também tiveram de se adaptar).

Para o entrevistado, hoje um dos grandes desafios dos profissionais de Assessoria de Imprensa é a necessidade de "falar para muita gente, mas ao mesmo tempo terem de estar a pescar à linha noutros sítios e terem que ser muito efetivos junto desses *targets*" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021). Assim, "falar para muita gente" obriga a falar em diversos canais para chegar não só aos público-alvo como também a um público potencial e até a determinados nichos que se encontram por toda a parte.

De acordo com o colaborador da Fundação de Serralves, se anteriormente, os ciclos de trabalho eram mais previsíveis, isto é, era possível perceber quando haveria um maior fluxo comunicacional, hoje o tráfego de informação é diferente, o que implica que seja feita uma melhor gestão do trabalho e do tempo, tendo em conta as novas condicionantes trazidas pelo mundo virtual (entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Na opinião do entrevistado, o "gatilho" de um profissional de Assessoria de Imprensa

> tem de disparar muito mais depressa. Por um lado, poderá ser mais desafiante, mas, por muito que as coisas se tenham alterado e que as tecnologias tenham vindo ajudar-nos, há uma coisa que não mudou: o dia continua a ter 24h. (...) É evidente que hoje as tecnologias vão ajudando, mas, por muitas ferramentas que existam, há uma coisa que é sempre primordial que é nós termos um momento de isolamento com o nosso pensamento para podermos estabelecer os nossos eixos e funcionar sobre eles. Isso é o grande desafio do momento para quem trabalha nesta área. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021)

O papel da Assessoria de Imprensa perante uma situação de crise

Tendo em conta a revisão de literatura, uma crise é um momento pontual que rompe com o normal funcionamento de uma organização e que exige uma resposta adequada ao problema, sendo que esta deve ser pensada de forma a que a imagem e a reputação da organização não sejam afetadas.

Nestas ocasiões, os departamentos de comunicação são chamados a intervir, sendo peças fundamentais na gestão das crises. Contudo, como o entrevistado apresenta,

> muitas vezes, o que se confunde (...) é pensar-se que o indivíduo da comunicação resolve as crises. Não é o indivíduo da comunicação que resolve as crises. A maior parte das vezes ou 90% das vezes quem resolve as crises são as pessoas que têm de resolver a crise daquele caso concreto. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021)

Na verdade, segundo o colaborador da Fundação de Serralves, a real função da comunicação acaba por ser de acompanhamento e de apoio aos envolvidos numa crise. Neste sentido, o entrevistado refere que,

> às vezes, perguntam: "qual é a primeira coisa que se deve fazer numa situação de crise?" E eu digo sempre: "é apagar o 'incêndio' e depois logo se há de ver o que fazer", mas o que interessa é apagar o "incêndio". Portanto, isso implica, por parte da comunicação, um maior acompanhamento. Hoje, nem é uma questão de transparência, mas a forma como a comunicação da empresa é feita, face à crise, tem de ser mais cuidada. Nós não podemos apagar a maior parte das crises com uma borracha. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023)

Portanto, para o participante desta investigação, neste processo de gestão de crises devem ser envolvidos vários membros da organização, constituindo uma equipa multidisciplinar capaz de dar resposta ao problema, sendo que a estratégia deverá ser partilhada entre todos, a fim de se construir uma única resposta, concisa e consistente, assumida transversalmente por toda a organização. Para isso, é necessário

> conhecer bem o ADN da instituição, ao que é que ela se propõe e quais são os seus fins primeiros. Depois parte-se desse núcleo duro para desenvolver todas as atividades, (...) [ou seja], é necessário termos a capacidade para, logo nos primeiros momentos, nos rodearmos daqueles que nos podem ajudar a responder de forma qualificada à questão e a partir daí começar a agir. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021)

<u>As responsabilidades da Assessoria de Imprensa na gestão de uma crise</u>

Analisando agora o envolvimento da Assessoria de Imprensa, em particular, numa situação de crise, o colaborador da Fundação de Serralves reafirma que, nestes casos, cabe ao profissional desta área um papel de aconselhamento estratégico (entrevista pessoal, 24 de maio, 2023). Para o entrevistado, a posição que os profissionais desta área ocupam tem uma parte de massa cinzenta e uma parte de aguadeiro (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023).

A massa cinzenta é a parte do nosso cérebro responsável por processar a informação que recebemos do exterior (Robertson, 2023), da mesma forma, que é da responsabilidade do assessor de imprensa recolher e tratar a informação recebida de fora da organização. Depois, este profissional deve distribuir essa mesma informação pelo público interno da instituição, com o intuito de aconselhar esses elementos sobre os procedimentos a adotar, de acordo com a estratégia delineada para responder à crise, cumprindo assim a sua função de aguadeiro (indivíduo que distribuía a água pelas casas).

Contudo, o trabalho não fica por aqui, uma vez que o entrevistado acrescenta que

> depois do papel de massa cinzenta e do de aguadeiro, há o papel de ponta de lança em que a pessoa tem de começar a "disparar" para os diversos sítios: pegar no telefone, ligar às pessoas e dizer-lhes: "recebeste isso aí e, para além do que leste, gostava de dar uma explicação". Em seguida, começa o nosso trabalho de formiga no terreno: ir aos sítios e tentar interatuar com os diversos interlocutores que aparecem nestas ocasiões para, de alguma forma, conseguirmos andar sempre um passo à frente. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023)

Portanto, o responsável desta área vive com um pé dentro da organização e outro fora, procurando respostas que permitam apoiar a organização no processo de gestão de crise. Tendo em conta que estão numa posição privilegiada, por terem acesso a uma visão 360º do problema (conhecem o ponto de vista institucional e têm acesso a toda a informação que circula sobre o mesmo no ambiente externo), revelam-se peças fundamentais para as instituições.

Um bom assessor de imprensa, aos olhos do entrevistado, é aquele que, além das competências técnicas exigidas ao exercício desta função, tem a capacidade de ser uma "antena", ou seja, ser aquele que olha para o contexto e sabe ocupar espaços, que aproveita oportunidades, que sabe quando as coisas não estão tão bem e é capaz de alertar os responsáveis da organização para tal (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Desta forma, o grande diferencial de um profissional de Assessoria de Imprensa, para colaborador da Fundação de Serralves, assenta na "capacidade de monitorização, de leitura e de antecipação" (entrevista pessoal, 24 de maio, 2023), algo que se revela crucial em momentos de crise, dado que aqueles que estão "preparados" para uma situação destas, terão maior probabilidade de gerir o problema, sem que deste saiam consequências negativas, ou até mesmo prevenir que o mesmo aconteça.

A relação com os jornalistas

Como exposto no quadro teórico, tendo os assessores de imprensa uma ligação direta com o ambiente externo, através do contacto com os jornalistas e com os meios de comunicação, na base desta relação deve estar a confiança. Por isso, pede-se que os envolvidos sejam profissionais comprometidos e que trabalhem em estreita colaboração. Assim, para o entrevistado, uma das coisas que é fundamental, para os responsáveis pelas relações com os média, no contacto com os seus interlocutores, mais concretamente os jornalistas, é a questão da responsabilidade (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Analisando os contextos de crise, em que a pressão e o estado de alerta são constantes, é necessário ter atenção e responsabilidade redobradas sobre tudo aquilo que é dito e tudo aquilo que é feito porque o escrutínio feito à organização, nestas situações, acaba por ser maior para que haja um apuramento dos factos mais detalhado.

Assim, o colaborador da Fundação de Serralves (entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021) enumera um conjunto de responsabilidades a ter nos momentos de crise:

1) Enquanto organização, é necessário comunicar e informar as pessoas, através dos canais institucionais ou meios externos;
2) Nas comunicações a serem feitas, é exigido rigor na utilização das palavras, para que não se criem mais problemas;
3) Além disso, é preciso ter a capacidade de traçar linhas e ser consciente do problema, não assumindo nem concluindo nada à partida e ter o cuidado de não atribuir culpas a ninguém;
4) Por fim, é crucial ter dados suficientes que permitam retirar culpas ou assumir certas responsabilidades na proporção certa.

Além disso, o entrevistado destaca que é importante que a relação entre os responsáveis pela Assessoria de Imprensa e os jornalistas deve ser mantida constantemente, admitindo que em momentos de crise "a relação que já foi sendo construída de trás é benéfica", uma vez que se tratam de "relações que não são pessoais, mas que são muito personalizadas" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023). Isto permite que haja um canal aberto entre as partes que lhes fornece um contacto mais direto – papel de mediação.

Para o colaborador da Fundação de Serralves, tendo em conta que, "às vezes, a vontade do jornalista de chegar mais cedo à informação ou de ir mais longe, pode levar a que se ande mais no fio da navalha"

(entrevista pessoal, 24 de maio, 2023). Por isso, se existir uma relação anterior, onde exista confiança entre o assessor e o jornalista, evita-se, por exemplo, que as fontes "secundárias" apareçam e seja possível aos profissionais do jornalismo estabelecer contacto com fontes mais especializadas, algo benéfico para assessores e jornalistas.

Informar o público interno e o público externo de uma situação de crise

Na opinião do participante desta investigação, em termos mais práticos, o que se pretende é não criar crises dentro das próprias crises e, para isso, um profissional de Assessoria de Imprensa tem responsabilidades não só para com o público externo, como para com o público interno, uma vez que a esta área deve ser "o *pipeline* da comunicação para o interior e para o exterior, sabendo gerir, dentro do possível, com qualidade esses contactos" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023). Portanto, importa que todos sejam esclarecidos evitando o silêncio, isto é, a falta de informação.

Assim, de acordo com o entrevistado, o profissional de Assessoria de Imprensa tem duas funções primordiais em momentos de crise: "a primeira é informar o exterior" transmitindo a mensagem institucional; "a segunda é sossegar a própria organização e dizer-lhes [aos colaboradores/ *stakeholders*] que algumas medidas estão a ser tomadas e as pessoas responsáveis estão nos seus lugares a agir" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Como exposto no enquadramento teórico, o público interno em situações de crise revela-se extremamente importante, sendo necessário uma partilha constante de informação para não dar espaço a especulações. Por isso, estes devem ser informados sobre a situação pela qual a instituição está a passar, para que se mantenham ao lado da organização. Isto acontece porque, de acordo com o colaborador da Fundação de Serralves,

> no interior de uma organização, seja esta mais pequena ou maior, quando as pessoas notam um vazio [de informação], as próprias podem predispor-se, de alguma forma, para serem fontes e falarem. Não quer dizer que não tenham legitimidade para o fazerem, mas, muitas das vezes, não têm as competências suficientemente desenvolvidas para serem claras naquilo que vão transmitir. (...) Portanto, quanto mais informadas estiverem essas pessoas e quanto mais qualificadas essas pessoas forem, do ponto de vista da organização, mais fácil será responder a esse tipo de questões. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021)

Para tal, o assessor de imprensa será a pessoa mais indicada para treinar estas pessoas - *media training*. Tirando partido do seu conhecimento, relativamente às práticas e às condutas jornalísticas, este profissional será capaz de prestar auxílio ao público interno, com o intuito de que este esteja preparado para estas situações, sabendo agir em conformidade.

Os desafios impostos à prática da Assessoria de Imprensa

Uma das dificuldades que, atualmente, as empresas encontram em momentos de crise prende-se exatamente com a gestão das fontes de informação. O entrevistado refere mesmo que, "do ponto de vista da comunicação, uma crise é aquela situação em que até a mulher da limpeza passou a ser uma fonte credível" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021). E isto, segundo o colaborador da Fundação de Serralves, acontece porque os "vazios de conhecimento que possam existir acerca de determinado tipo de situação, levam a que os meios procurem qualquer tipo de opinião, de qualquer pessoa, muitas das vezes, enquadrando-a, até pelos *timmings* das próprias televisões, das rádios e da internet" (entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

A força que o imediatismo exerce sobre a sociedade contemporânea é inegável. Atualmente, o acesso à informação é feito a qualquer hora e em qualquer lugar e as pessoas procuram saber mais sobre os assuntos (não só numa fase de rescaldo, mas mesmo quando as coisas ainda estão a acontecer), tendo um vasto leque de canais para o fazer. Neste sentido, os próprios meios de comunicação acabam por ser pressionados a informar o mais rapidamente possível e querem ser os primeiros a fazê-lo, o que poderá retirar o rigor à informação disseminada.

Face a isto, o colaborador da Fundação de Serralves considera que

> o truque é tentarmos ser rápidos, mas ao mesmo tempo lúcidos. Este 'rápidos' não é rapidez para vir falar, é para tomar algumas decisões. É evidente que depois há coisas que são mais ou menos transversais que ajudam sempre, como ter porta-vozes bem preparados. Hoje, se calhar, a grande diferença está aí. (...) Enquanto que antigamente, se calhar, preparávamos alguém da administração para falar ou a própria pessoa da comunicação estava mais preparada para falar e, eventualmente, depois havia um diretor técnico que pudesse prestar declarações sobre alguma coisa, atualmente, talvez, isso não chegue e vamos ter de fazer essa preparação de uma forma mais transversal a toda a organização. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021)

Só assim será possível manter a situação sob controlo em termos de comunicação de crises. Se os elementos da organização estiverem bem informados e souberem como atuar, a situação mantém-se

nos trilhos e evita-se que o comboio descarrile e se criem mais problemas. Portanto, o planeamento da resposta à crise é indispensável porque, como o entrevistado expõe, "a forma como a organização responde e a forma como é reportada a situação aos diferentes interlocutores e às diferentes opiniões públicas vai marcar o sucesso ou o insucesso da operação em termos de comunicação" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023).

O manual de crise como instrumento de antecipação

O planeamento e a capacidade de antecipação das crises implicam uma análise consciente de diversas variáveis, isto é, deve ser feito um trabalho rigoroso e minucioso onde todos os pormenores contam, com o objetivo de tentar evitar que esses momentos de crise aconteçam nas organizações - a fase pré-crise explorada no enquadramento teórico.

De acordo com o colaborador da Fundação de Serralves, "alguns tipos de crise, de alguma forma, permitem-nos ter alguma capacidade de antecipação e ter algum planeamento de contingência que seja exequível", sendo que, para tal, é necessário ter "mecanismos mais ou menos ativados" (entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Admitindo que existem situações mais previsíveis do que outras, o entrevistado defende que "há outro tipo de crises ou de episódios que não são tão fáceis de antecipar e até, muitas das vezes, de contornar" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021). Nesses casos, é importante "saber controlar os tempos de reação" e "não deixar de responder" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Neste sentido, para o colaborador da Fundação de Serralves, o exercício de tentativa de antecipação é crucial. A criação de cenários faz parte deste processo e alertar as pessoas para o que de pior pode acontecer é essencial (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021). Tudo isto, segundo o colaborador de Serralves, "passaria idealmente pela criação de manuais" de crise, contudo corre-se o risco de que estes sejam "muito rígidos para algum tipo de situação e podem não ser para outras porque a própria liquidez das situações não permite que assim seja" (entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Além disso, o entrevistado refere que existe algo mais importante do que os manuais que é a criação de uma cultura de segurança, não só nas organizações portuguesas como na sociedade em geral, em que cada pessoa deve estar atenta às situações de perigo e alertar sobre os riscos inerentes, dando respostas (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021). Ou seja, "previamente

aos manuais ou em paralelo, há que desenvolver uma cultura de segurança, a cultura da necessidade de prestar informação, de recolher dados de forma organizada para determinado tipo de situações" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Voltando aos manuais de crise, no caso particular da Fundação de Serralves, existe "um conjunto de normativas que constituem o manual de crise" que estão disponíveis para as chefias das diversas áreas, no entanto, "nalgumas áreas mais concretas, chegam 'até mais abaixo' (...), [sendo que] isso tem que ver com a função que os colaboradores desempenham" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023).

Portanto, na opinião do participante deste estudo, para quem trabalha na área da comunicação e da Assessoria de Imprensa, em particular, existem algumas regras "mais ou menos mecanizadas" nas suas cabeças, no entanto, o problema é quando estes têm de se "'responsabilizar' por aquilo que as outras pessoas de dentro da organização fazem ou deixam de fazer" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023). Desta forma, o colaborador da Fundação de Serralves afirma a importância de, "de x em x tempo, alertar as pessoas para não deixarem de rever estas normas e para se lembrarem do que fazer em determinado tipo de situações" (entrevista pessoal, 24 de maio, 2023).

O envolvimento da Assessoria de Imprensa nas diferentes crises que afetaram Serralves

Olhando para duas situações muito concretas com que a Fundação de Serralves se viu confrontada, aquando do meu estágio curricular nesta instituição - a crise pandémica e a crise dos trabalhadores precários de Serralves -, analisamos agora o envolvimento da área da Assessoria de Imprensa desta instituição na resposta às crises, tendo em conta que a natureza das situações foi diferente.

No que diz respeito à crise dos precários, o entrevistado refere que este "era um problema de Segurança Social e de legislação laboral" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023), pelo que Serralves não tinha qualquer tipo de responsabilidade, tendo a organização sido "vítima da sua notoriedade e da sua reputação" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Portanto, foi elaborada uma estratégia que assentava em negar que existia precariedade em Serralves, uma vez que a instituição respeitava e cumpria os padrões éticos e legais impostos pela lei portuguesa, não tendo, por isso, qualquer tipo de responsabilidade (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023). Assim, a organização optou por adotar "um *statment* que não permitisse segundas leituras", mantendo-se fiel ao mesmo (até que houvesse novidades por parte das entidades

competentes), para que a situação não ganhasse mais dimensão em termos mediáticos (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023).

Contudo, a pressão foi sendo feita não só pela opinião pública como também pelos meios de comunicação, a quem sempre foi dada resposta, como nos garante o entrevistado. Neste sentido, a opção tomada foi "nunca responder a determinado tipo de acusações, mais ou menos individualizadas, (...) o que, muitas vezes, não foi fácil porque, sempre que saía uma notícia nova, aumentava a pressão" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023).

Além disso, como afirma o colaborador da Fundação de Serralves: "o grande trabalho que foi feito, na altura, foi exatamente colocar as coisas em perspetiva e tentar explicar à comunicação social que o foco, com respeito pelos critérios e pela investigação deles, estava a ser mal direcionado" porque era "um problema muito mais generalizado do que o que se pensava" (entrevista pessoal, 24 de maio, 2023).

Consciente de que "a outra parte" - os trabalhadores - tinham "uma capacidade mediática forte e bem trabalhada", o entrevistado refere que a organização se limitou a fazer a sua parte assentando a sua estratégia "nas convicções que a instituição tem (...), [de] ser muito sóbria em matérias institucionais e ser fiel a essa sobriedade" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Para o entrevistado, esta foi uma situação que exigiu "muita proatividade" à Assessoria de Imprensa, visto que era necessário "ir acompanhando o que estava a fazer a instituição e as outras partes, que tipo de resposta havia das instituições que tinham o assunto em mãos, prever cenários, etc." (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Já com a crise pandémica, o entrevistado explica que não houve uma necessidade de prestar esclarecimentos ao público ou aos meios de comunicação, uma vez que a situação era do conhecimento geral e a organização não tinha qualquer responsabilidade pelo facto de Serralves ter de encerrar as suas portas, pois limitava-se a seguir indicações (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Contudo, segundo esta fonte, houve a necessidade de explicar aos *stakeholders* a capacidade que a organização tinha para enfrentar aquela situação, sendo que essa capacidade de resposta dependia exclusivamente da organização (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021). Neste sentido, o colaborador da Fundação de Serralves revela que foram criados novos produtos, que lhes permitiram, essencialmente, desenvolver a sua presença *online,* mantendo a marca da

instituição respeitada, uma vez que tiveram "a capacidade de continuar a responder às expectativas que eram possíveis" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Portanto, observando as duas crises pode dizer-se que:

- Com a crise dos precários, a instituição viu-se envolvida no assunto e acabou por ter de agir, tendo em conta as dimensões mediáticas que a situação tomou, o que levou a Assessoria de Imprensa a intervir no processo de gestão da comunicação de crise;
- Quanto à crise pandémica, poder-se-á dizer que não foi exigido muito à Assessoria de Imprensa, além de se adaptar às circunstâncias. Não havendo a necessidade de prestar esclarecimentos sobre o motivo do encerramento do espaço físico, nesta situação, revelou-se bem mais importante esclarecer o público interno relativamente à capacidade de resposta da organização.

As mudanças provocadas por uma crise nas rotinas de trabalho da Assessoria de Imprensa

Dependendo da dimensão das crises, as organizações podem sair mais ou menos afetadas, sendo que as respostas dadas a tais acontecimentos podem levar ou não a mudanças no seio das instituições.

Analisando as duas situações que afetaram Serralves, pretende-se perceber de que forma estas crises alteraram as rotinas de trabalho, essencialmente, da Assessoria de Imprensa e o que estas alterações trouxeram de novo ao exercício da função, bem como entender como é que essas mudanças contribuíram/ajudaram no processo de gestão da comunicação das crises.

<u>As alterações trazidas pela crise pandémica</u>

De acordo com a opinião do entrevistado, a pandemia exigiu uma adaptação na forma de atuação, dado que foi necessário "saber trabalhar outros produtos, fazê-los chegar a outras pessoas e explorar outras plataformas" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021). Portanto, à Assessoria de Imprensa foi, mais uma vez, pedido um acompanhamento e um apoio constantes, tanto para com a parte institucional, como para com a parte operacional da organização.

Desta forma, segundo o colaborador da Fundação de Serralves, as funções da Assessoria de Imprensa, no seio desta instituição, acabaram por ser as mesmas, mas existiu uma adaptação aos meios digitais e às ferramentas disponibilizadas por estes (entrevista pessoal, 24 de maio, 2023).

Ora, tendo a pandemia exigido o isolamento dos indivíduos, como era suposto manter uma relação que vive do contacto permanente? A resposta é que todas as comunicações passaram a ser mediadas, fosse

por videochamadas, chamadas telefónicas, *chats,* etc., uma vez que o distanciamento social não permitia estabelecer contacto direto presencial.

Assim, no que diz respeito ao contacto com o público interno da Fundação de Serralves, o entrevistado reconhece que:

> durante a pandemia, houve um movimento interno interessante porque, apesar de estarmos todos em casa e não estarmos fisicamente juntos, nunca perdemos o contacto uns com os outros e houve uma necessidade intrínseca, um bocado até inexplicável, dos diversos departamentos começarem a produzir coisas e a mandá-las para fora. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023).

Durante este período, houve um investimento da organização no digital com o lançamento de conteúdos exclusivos do *online* como o *Serralves Online Experience* e o *Conversas com Serralves*. O colaborador desta instituição admite que: "houve sempre muita atividade o que até nos obrigou a ser um bocado intensos na comunicação com os órgãos de comunicação social porque, não vou exagerar, mas praticamente todos os dias tinha coisas para anunciar" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023).

O entrevistado revela ainda que, o facto de ter havido um aumento da atividade nas redes sociais da instituição, com a produção de conteúdos quase diariamente (muitos deles a acontecer em direto), permitiu que mais pessoas seguissem as redes sociais da instituição e interagissem com mais frequência (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023).

Portanto,

> do ponto de vista da comunicação e da função específica da Assessoria de Imprensa, a atividade não baixou muito porque continuou a haver coisas para comunicar, no dia-a-dia, e continuou a haver muitas solicitações por parte dos órgãos de comunicação social para responder. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021)

Contudo, o entrevistado não pode deixar de notar algumas alterações no contacto com os média/jornalistas: desde a hora de entrada das solicitações dos meios de comunicação nacionais e internacionais, como o facto de se terem perdido uns contactos e terem surgido novos (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021). Mudanças que "são, de alguma forma, difíceis de analisar de forma consistente", por parte do entrevistado (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Na opinião do colaborador de Serralves, a quantidade e a qualidade dos fluxos informativos com os meios de comunicação manteve-se porque foi feito um esforço para tal:

> os canais de comunicação são como as veias. Elas continuam lá, nós não podemos é deixar que fiquem duras ou entupidas de colesterol. Temos de ir alimentando e mantendo aquilo e, de vez em quando, fazer um bocado de exercício. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021)

O entrevistado refere ainda que a crise sanitária trouxe uma maior atenção da sociedade por assuntos como o ambiente e as alterações climáticas, o que obrigou a organização e o responsável pela Assessoria de Imprensa a ser proativo, estando atento a estes fenómenos e a aproveitar as oportunidades (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021). No pós-pandemia, de acordo com o colaborador da Fundação de Serralves, a realidade foi que o número de visitas ao Parque foi superior ao número de visitas do Museu, o que poderá ser consequência direta do esforço feito (entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Na ótica do entrevistado, todo o trabalho desenvolvido surtiu efeitos positivos em torno da instituição, pois

> é a Fundação que, no fundo, capitaliza todo esse ganho que é fundamental para o nosso *branding*. Hoje, a marca Serralves para as pessoas, independentemente da área, é uma instituição dinâmica, que produz muita coisa, que tem uma oferta alargada, que está cá sempre e que não abandonou as pessoas num período difícil. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023)

Portanto, a pandemia permitiu à Fundação de Serralves alargar a sua oferta, pois além da presença física forte, agora a instituição tem também uma presença digital relevante, que foi explorada durante a crise pandémica, devido à aposta mais incisiva feita nas plataformas digitais. Com isso, o entrevistado afirma que surgiram novos interlocutores que, por vezes, obrigaram o responsável da Assessoria de Imprensa a ser mais ágil e menos institucional na escolha dos canais (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023).

O colaborador de Serralves (entrevista pessoal, 24 de maio, 2023) recorda que, se há uns tempos, a monitorização dos meios de comunicação, perante uma situação de crise, era feita analisando a informação que circulava nos jornais, na televisão e na rádio, atualmente, além destes meios, existe ainda uma vasta gama de novos canais digitais e, consequentemente, e de novos líderes de opinião que

merecem a atenção do profissional de Assessoria de Imprensa, o que constitui um maior desafio ao exercício desta função.

Por fim, revela-se ainda pertinente referir que esta crise e as mudanças subjacentes permitiram uma revisão das normativas que constituem o manual de crise de Serralves. Nas palavras do entrevistado, as

> regras básicas de resposta a uma crise que já vinham de trás, foram aprimoradas em algumas coisas, mas muito desse aprimoramento tem que ver com o que já falamos: o digital trouxe uma série de outras ferramentas e de outros meios. No fundo, foi incorporar essas ferramentas porque os princípios basilares da organização de uma resposta comunicacional à crise mantiveram-se. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023)

<u>As alterações trazidas pela crise dos precários</u>

Voltando à estratégia delineada para responder a esta situação, de acordo com a fonte de informação deste estudo, a organização decidiu comunicar que não existia precariedade em Serralves e explicou aos meios de comunicação e aos respetivos jornalistas que o foco de atenção, dado por estes, estava a ser mal direcionado, sendo que esta posição não foi alterada por mais pressão que tivesse sido feita sobre a instituição (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023).

Face a isto, segundo o colaborador da Fundação de Serralves, o assunto começou a "perder força" e acabou por sair da agenda mediática. Para o entrevistado, estas são situações "relativamente episódicas (...), são agendas que dominam a comunicação social num período e depois deixam porque as circunstâncias mudam, surgem novos temas, etc." (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Contudo, tal como foi referido na entrevista,

> esse tema, de alguma forma, teve há muito pouco tempo em cima da mesa quando o governo andou a discutir a questão da agenda do trabalho digno; ou como, há uns meses antes, no final do ano passado, se discutiu a questão do estatuto do trabalhador cultural. Se escolheram como focos para dar exemplos Serralves ou a Casa da Música (...)? Já não, já não se particularizou tanto e discutiram-se as coisas de uma forma mais genérica e, de alguma forma, eu considero, mais racional (...). As coisas foram discutidas mais no essencial até em termos de tratamento por parte da comunicação social. Agora que esses temas um dia vão regressar não tenho dúvidas. Se vão apontar para aqui ou para acolá isso já não lhe sei dizer. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023)

Portanto, em termos de mudanças nas rotinas de trabalho, não se pode dizer que tenham existido grandes alterações. Claro que, quando a instituição foi visada e envolvida no assunto, teve de haver um "desvio" de atenção para dar resposta ao assunto, mas não provocou nenhuma mudança significativa no exercício da função.

As oportunidades que as crises podem trazer para a Assessoria de Imprensa

De uma crise, com maior ou menor escala, que tenha uma estratégia de resposta mais ou menos eficaz, acabam sempre por se retirar oportunidades, nem que sejam de aprendizagem, sendo que se devem tirar ilações que podem vir a revelar-se importantes para o futuro da organização.

A pandemia

Analisando o caso da crise pandémica, e tendo em conta o exposto no ponto anterior, o digital constituiu a grande oportunidade para a Fundação de Serralves. Oportunidade no sentido em que este canal foi aproveitado em benefício próprio, por parte da instituição, para crescer além das suas fronteiras físicas e para dinamizar a sua presença no espaço virtual, onde já se encontrava, mas onde se conseguiu consolidar através da criação de novos conteúdos, como foi apontado pelo colaborador da Fundação de Serralves (entrevista pessoal, 24 de maio, 2023). Face a isto, além de terem conseguido alcançar uma maior audiência, foram também estabelecidos novos contactos (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023).

Não negando o facto de que a crise provocada pela COVID-19 teve os seus aspetos negativos, para o colaborador da Fundação de Serralves, as

> marcas que para algumas instituições foram mais ou menos cicatrizes, para nós, apesar de tudo, foram medalhas. A pandemia, para nós, foi uma coisa muito positiva porque as pessoas - já viam em nós muita coisa, mas -, se calhar, neste período, ficaram com uma confiança em nós que, antes disso, talvez não fosse tão vulgar quanto isso. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023)

É inegável a importância do digital na nossa sociedade, sendo que as redes sociais são plataformas de comunicação com uma projeção à escala mundial, permitindo não só aos indivíduos como às organizações terem a oportunidade de partilhar os conteúdos que produzem com uma vasta e diversa audiência.

Do ponto de vista do entrevistado, o "movimento migratório" para o espaço digital no setor cultural, a que assistimos durante a crise pandémica, levou a uma "recomposição do mercado de uma forma

global" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021) que acabou por ser aproveitado pelas instituições.

Para o exercício da Assessoria de Imprensa em Serralves, a crise pandémica também trouxe novidades. O digital revelou-se fundamental para o responsável desta área, visto que era o canal através do qual conseguia manter contacto com o público interno e com o público externo da organização, nomeadamente, com os meios de comunicação e respetivos jornalistas.

Para o colaborador da Fundação de Serralves, as novas tecnologias "obrigam-nos a dar saltos, no sentido de aprimorarmos aquilo que fazemos" (entrevista pessoal, 24 de maio, 2023), portanto, em contexto de pandemia, o responsável de Assessoria de Imprensa procurou fazer isso mesmo, adaptando-se à nova realidade em que o digital desempenhou um papel extremamente relevante nas interações quotidianas.

Além disso, a crise pandémica trouxe o teletrabalho em que, segundo o participante deste estudo (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 202), se acaba por trabalhar mais, pois neste modelo de trabalho, além das funções normais, há ainda espaço para outro tipo de tarefas. Portanto, para o entrevistado, este período

> serviu para recolher informação para as bases de dados e reorganizá-las (...). Serviu-me para olhar para alguns textos-base, que nós utilizamos com alguma frequência (como aqueles que servem para explicar a um jornalista estrangeiro o que é Serralves), relê-los, corrigi-los e atualizar alguns. (...) serviu-me para tentar conhecer outras ferramentas de relações com os média (...) e algum tipo de produtos que nos podem tornar mais eficientes. (...) Tive também tempo para ler muita coisa acerca de museus e outras instituições, do que se vai passando lá fora sobre tendências. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021)

De acordo com o colaborador da Fundação de Serralves, não importa simplesmente que se vá "acompanhando o correr dos tempos", importa "sobretudo [que se vá] antecipando o correr dos tempos e tentar dar resposta" (entrevista pessoal, 24 de maio, 2023), sendo esta capacidade uma oportunidade para alcançar o sucesso no seu trabalho.

Em suma, nas palavras do entrevistado:

> a questão da pandemia, trouxe à marca Serralves alguns elementos que ainda lhe faltavam. A nossa capacidade de presença, de estar ao lado das pessoas a responder-lhes, com qualidade, através de outras plataformas, trouxe uma confiança do público quase inabalável. Acho que isso foi muito positivo e se me perguntar como é que isso se mede, não tenho nenhum estudo, mas sou capaz de lhe dizer que se não tivesse sido isso, se calhar, os nossos números de visitantes

> não tinham recrescido, no pós-pandemia, à velocidade que cresceram. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023)

A crise com os trabalhadores de Serralves

Em termos institucionais, o colaborador da Fundação de Serralves, refere que esta situação também acabou por ser positiva

> porque ficou clara uma coisa: gostasse-se ou não, Serralves é uma instituição cumpridora das suas obrigações, quer do ponto de vista legal, quer do ponto de vista ético, portanto, isso acabou por ser positivo para nós em termos de reputação. Também não tenho nenhum estudo que me garanta isso, mas como é que eu "sinto" isso? Sinto até pela forma como, muitas das vezes, os órgãos de comunicação social nos abordam e nas situações em que nos procuram (...). Quando há coisas no mercado de trabalho que não são muito positivas em termos de opinião pública, eles [comunicação social], quando querem fazer perguntas, já nem nos perguntam essas coisas porque sabem que da nossa parte vão ter sempre respostas muito concretas e muito cumpridoras. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023)

Face a esta situação, nota-se que o responsável pela Assessoria de Imprensa da Fundação de Serralves acabou por ter um papel importante, tendo sido o principal intermediário entre a organização e os meios de comunicação, a quem coube a responsabilidade de transmitir a resposta da organização e esclarecer os jornalistas sobre a situação, de acordo com a posição da organização.

Ao longo do processo, e tal como o entrevistado refere, esta foi uma situação que implicava que existissem relacionamentos, sendo que estes tiveram de ser otimizados (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021). Portanto, face aos contactos estabelecidos, o colaborador da Fundação de Serralves acredita que podem acabar por surgir "novas vias de relacionamento com as comunidades artísticas e destas com as instituições" (entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021), o que constitui uma oportunidade em termos futuros para o exercício da sua função e, consequentemente, para a organização.

O futuro da Assessoria de Imprensa nas instituições culturais

Por fim, tendo em conta as mudanças e as oportunidades que surgiram com estas duas crises, importa olhar para o futuro da Assessoria de Imprensa na Fundação de Serralves.

Olhando em perspetiva percebe-se que o desenvolvimento tecnológico continuará a trazer novidades para a forma como nos relacionamos e como agimos: tome-se como exemplo a Inteligência Artificial e as suas

potencialidades no âmbito da comunicação. Esta e outras ferramentas levam a que os responsáveis desta área tenham de ter conhecimento das mesmas e, eventualmente, tirar partido daquilo que têm para oferecer, sempre que isso implique uma melhoria no seu trabalho.

Para o entrevistado, as técnicas mais rotineiras da Assessoria de Imprensa foram sofrendo algumas alterações em função dos desenvolvimentos que têm ocorrido e continuarão a ter de que ser adaptadas:

> hoje a importância quer da fotografia, quer do vídeo está a levar-nos, de certa forma, a modificar os nossos hábitos de trabalho. (...) Hoje está a avançar-se com outros mecanismos como os *video releases,* os *podcasts,* etc., que são ferramentas que têm de começar a ser mais trabalhadas e nas quais queremos investir, nos próximos tempos, e torná-las ainda mais efetivas e eficientes. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021)

Este profissional acrescenta ainda que o típico *press release*, que ainda segue para os meios de comunicação em português ou em inglês, a partir de Serralves, poderá tornar-se num só documento com as duas versões ou até mesmo num único documento elaborado num só idioma (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023).

Além disso, e voltando ao facto de ter existido um aumento da atenção sobre temas como o ambiente e as alterações climáticas, motivado pela pandemia, o entrevistado considera que

> esta área vai ter uma evolução muito grande e rápida, nos próximos tempos, porque as pessoas, felizmente, começam a ser mais conhecedoras destes temas e das suas implicações. Começam também a preocupar-se cada vez mais com estes temas, a tentar adotar comportamentos em função disso, a sentir que estes temas têm muita importância sobre o seu próprio dia-a-dia e querem desempenhar o seu papel, e isso coloca também sobre nós uma pressão maior e que nos exige, não vou dizer responsabilidade porque responsabilidade sempre houve, mas uma atenção e um acompanhamento mais preciso e mais rigoroso. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021)

O cruzamento entre as questões culturais e as preocupações sociais, segundo o colaborador da Fundação de Serralves, será cada vez maior e terá mais espaço nas agendas pública e mediática o que requer que, por exemplo, o profissional de Assessoria de Imprensa, desta instituição, saiba aproveitar e conquistar espaços com qualidade (entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021).

Portanto, na opinião do entrevistado, o

> papel de mediação dos assessores de imprensa obriga-nos a ser figuras cada vez mais centrais porque somos, de facto, a plataforma de intermediação de qualidade entre a instituição e o ambiente externo que depois também é mediado pelos média, que hoje são mais ou menos organizados. (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 24 de maio, 2023)

Desta forma, percebe-se que é função do profissional de Assessoria de Imprensa da Fundação de Serralves contribuir para a solidificação e consolidação da imagem e da reputação da instituição que representa, através do seu trabalho.

Quanto às situações de crise, o entrevistado admite que "novas crises e novas formas de responder a essas crises têm de ser muito bem equacionadas por quem trabalha nestas áreas" (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021), sendo que o espaço digital será cada vez mais implicado nestas situações.

Questionado sobre as necessidades que existem no exercício da Assessoria de Imprensa, o colaborador da Fundação de Serralves mencionou que são precisos mais meios; mais investimento, sendo que este deve ser tido em conta, peso e medida, devendo ser muito bem ponderado; mais tempo para pensar e executar as suas ações, admitindo ser algo mais importante do que os meios; e ainda ter a possibilidade de estreitar relações com os média internacionais (entrevista pessoal, 24 de maio, 2023).

5. Considerações finais

Tendo em conta o contexto pandémico que se vivia aquando do meu estágio curricular, toda a minha experiência na área de Assessoria de Imprensa, da Fundação de Serralves, acabou por ser condicionada.

As minhas expectativas de exercer um trabalho de mediação entre o ambiente interno e o ambiente externo da instituição, de estabelecer um contacto mais direto/próximo com os média e respetivos jornalistas, e de, eventualmente, participar em alguns processos de tomada de decisão, bem como de contribuir, por exemplo, para a produção de *press releases,* acabaram por não se concretizar. O facto de estar a trabalhar remotamente não me permitiu pôr em prática muitos dos meus conhecimentos, visto que o meu trabalho acabou por ser, essencialmente, de *backoffice*/retaguarda, mais concretamente, analisar, atualizar e construir bases de dados com contactos de meios de comunicação, jornalistas e de outras plataformas digitais de áreas-chave para Serralves.

Contudo, foi a partir desta situação que comecei a levantar as minhas questões. Se a minha experiência estava a ser limitada, possivelmente, também o responsável pela Assessoria de Imprensa estaria a enfrentar alguns desafios no seu trabalho, tendo em conta as condicionantes impostas pela crise sanitária.

A conjuntura que vivíamos, provocada pela pandemia de COVID-19, era, de facto, excecional e disruptiva. O encerramento do espaço físico de Serralves trouxe mudanças para a própria instituição, o que levou à necessidade de todos os colaboradores se adaptarem, inclusivamente, o responsável pela Assessoria de Imprensa.

Como se isso não bastasse, em consequência da crise pandémica e das condicionantes trazidas por esse contexto, a situação laboral de alguns trabalhadores culturais, que já tinham os seus problemas, agravou-se, sendo que estes acabaram por se manifestar, publicamente, acusando algumas instituições da estabelecerem vínculos de trabalho precários. Serralves acabou por ser uma das organizações visadas e viu os holofotes mediáticos virarem-se para si.

Tudo isto fez-me interrogar de que forma o responsável pela Assessoria de Imprensa se envolvia nos processos de gestão e monitorização da comunicação de crises, ou seja, o que lhe competia fazer para ajudar a organização a responder a esses problemas em termos comunicacionais. Face a isto, para orientar esta investigação, foi elaborada a seguinte questão de partida: Qual o papel da Assessoria de Imprensa na gestão da comunicação de crises numa instituição cultural?. Além disso, foram

estabelecidos cinco objetivos específicos com o intuito de recolher toda a informação necessária que me permitisse elaborar uma resposta bem fundamentada e estruturada.

Assim, numa primeira fase, foi elaborado um quadro teórico, com o intuito de aprofundar o conhecimento existente relativamente ao problema em estudo, através da confrontação de teorias de diversos autores. Esta etapa permitiu estabelecer uma conexão com a segunda fase do trabalho, em que foi elaborado um estudo de caso, que incidiu sobre a Assessoria de Imprensa em tempos de crise na Fundação de Serralves.

Recordando que este estudo foi realizado com apenas um participante, as conclusões daqui retiradas não poderão ser generalizadas, constituindo uma limitação deste trabalho. Note-se que a minha intenção inicial era recolher mais dados, junto de outros colaboradores da Fundação de Serralves, para conseguir ter mais visões/interpretações do problema estudado, porém não me foi concedida autorização, pela instituição, para tal.

Assim, o facto de ter apenas uma fonte de informação acaba por limitar a minha análise do problema objeto de estudo. No entanto, é possível conhecer melhor a realidade da Fundação de Serralves, a partir da qual se podem estabelecer novos estudos. Importa também realçar a relevância e pertinência do participante, visto que está intimamente ligado à área de Assessoria de Imprensa de Serralves, tendo tido um contributo muito importante neste trabalho.

Assim, num cruzamento entre a informação do enquadramento teórico e dos dados recolhidos nas entrevistas realizadas, é possível perceber que o papel da Assessoria de Imprensa numa instituição cultural, nomeadamente, na Fundação de Serralves, em circunstâncias normais ou em momentos de crise, acaba por ser, fundamentalmente, de mediação e aconselhamento estratégico.

Tendo em conta a sua posição de mediação, sendo a ponte entre a organização que representa e os meios de comunicação com que trabalha, é possível ao responsável pela Assessoria de Imprensa não só ter acesso à informação institucional como também à informação difundida no ambiente externo. Isto permite-lhe ter dados, obtidos através de diferentes perspetivas e pontos de vista, podendo usá-los estrategicamente em prol da organização.

Desta forma, este profissional acaba por ter um papel importante nos processos de tomada de decisão, pelo apoio que presta à administração, como conselheiro estratégico da instituição, uma vez que com a informação que tem na sua posse é capaz de saber não só como a organização deve atuar, mas também como deve desempenhar a sua função eficiente e eficazmente. Para tal, revela-se crucial que este

profissional tenha uma capacidade de antecipação, que lhe permita estar preparado para o que vem a seguir, entender o contexto envolvente e agir em conformidade.

Este trabalho prospetivo, permite ainda ao responsável pela Assessoria de Imprensa analisar as tendências e também as necessidades impostas pelo mercado, o que, de certa forma, é um trunfo para a organização que representa. Através dessa análise é possível que este profissional olhe em perspetiva, saiba aproveitar oportunidades e alerte a própria administração para os riscos e as potencialidades que existem.

Portanto, numa fase pré-crise esta capacidade de antecipação do profissional de Assessoria de Imprensa é fulcral, uma vez que permite alertar o público interno para uma potencial situação de crise ou até mesmo para prevenir que as crises aconteçam. Assim, revela-se muito importante a existência de um manual de crise, bem como de um comité de gestão de crises, como instrumentos fundamentais para aquilo que será a formulação antecipada da resposta à crise. Para ambos, a Assessoria de Imprensa contribui graças ao facto de ter informações relevantes que constituem uma vantagem nestes momentos (aconselhamento estratégico), resultado da sua posição de mediação.

Desta forma, os manuais permitem aos envolvidos na crise recorrer a um conjunto de "regras", definidas *à priori*, que devem ser seguidas com o intuito de orientar esses colaboradores sobre os procedimentos a adotar, evitando que estes reajam em cima do acontecimento e que disso surjam mais problemas. Neste sentido, o responsável de Assessoria de Imprensa e a sua capacidade de antecipação serão fundamentais para prever cenários, bem como para preparar o público interno da organização para este tipo de situações. Em Serralves, cabe ao responsável por esta área ir relembrando as pessoas das normativas que compõe o manual de crise desta organização porque se há certos mecanismos que os profissionais da Assessoria de Imprensa têm memorizados, os restantes elementos poderão ter mais dificuldade em lembrar-se dos mesmos, daí a necessidade de recordá-los, constantemente, dessas regras que serão muito importantes no processo de gestão da comunicação de crises.

Já o comité de gestão de crises é uma equipa constituída por profissionais de várias áreas que, em conjunto, contribuem para definir a melhor resposta à crise, tendo em conta o contributo que cada um pode prestar. No caso da Assessoria de Imprensa é evidente que os dados que o responsável desta área detém são fundamentais para a leitura da situação, servindo como *insights* para a definição da estratégia de resposta à crise.

Analisando de que forma a função da Assessoria de Imprensa numa instituição cultural se operacionaliza, tendo em consideração o caso particular da Fundação de Serralves, conclui-se que o exercício da função acaba por ser feito da mesma forma que em outras organizações: envio de *press releases,* prestando apoio na divulgação de informação sobre a instituição; contactar os meios de comunicação e respetivos jornalistas, respondendo a solicitações e auscultando o mercado; apoio na organização de eventos; entre outras coisas. No entanto, o profissional desta área tem de lidar com o jornalismo e a crítica cultural o que leva a que haja um maior esforço e cuidado, da sua parte, não só na forma como transmite a informação, mas também na forma como se disponibiliza para colaborar, tendo em conta as necessidades destes.

Note-se que o responsável de Assessoria de Imprensa, em Serralves, além de uma função informativa, tem também uma função pedagógica, não só para com a sociedade, como também com os próprios jornalistas, informando-os e esclarecendo-os, numa linguagem clara, sobre diferentes temáticas relacionadas com o setor cultural, com o intuito de levar a cultura a toda a gente de forma inteligível.

Assim, a relação mantida com os jornalistas deve assentar na confiança mútua, devendo ser alimentada permanentemente para que os laços estabelecidos não se rompam, visto que, em momentos de crise, esta ligação pode ser benéfica para ambos. Portanto, é crucial que o responsável pela Assessoria de Imprensa e os jornalistas trabalhem em estreita colaboração, a fim de conseguirem realizar as suas funções com maior eficiência, mantendo um canal aberto e uma comunicação fluida, onde se ajudam reciprocamente.

Um outro aspeto que importa realçar é que, perante situações de crise, não cabe aos responsáveis pela comunicação resolver as crises, mas sim acompanhar essas situações e prestar o apoio necessário aos envolvidos.

Especialmente em momentos de crise, a falta de informação pode dar espaço a especulações e, consequentemente, a outros problemas dentro da própria crise. Por isso, neste tipo de situações, revela-se muito importante que não exista silêncio por parte da organização, sendo que é o responsável pela Assessoria de Imprensa que deve informar e esclarecer tanto o público externo como o público interno.

A nível interno, o contributo que este profissional pode dar é realmente importante porque, nestas alturas, é sua função reunir a informação institucional e a informação que é veiculada no ambiente externo de forma a ter consciência da real dimensão do problema e conseguir definir uma estratégia. Além disso, o conhecimento que tem do universo jornalístico, permitir-lhe-á prestar o melhor apoio aos colaboradores

da organização, preparando-os para o que poderão enfrentar por parte da comunicação social e treinando-os para a forma como devem agir e reagir, sem que disso decorram prejuízos para a instituição.

Já a nível externo, cabe ao profissional de Assessoria de Imprensa ser o responsável por transmitir a mensagem institucional aos meios de comunicação e, consequentemente, informar o público. Para tal, é importante que este saiba controlar os tempos de reação, de forma a não criar vazios de informação, e seja cauteloso na forma como se expressa de forma a não criar equívocos. Além disso, o responsável pela Assessoria de Imprensa, em Serralves, é também a pessoa, dentro da organização, a quem os média podem recorrer para mais esclarecimentos ou até para estabelecerem contacto com outros elementos da instituição.

Atualmente, como aponta o colaborador da Fundação de Serralves (entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021), os meios de comunicação acabam por ceder à pressão de informar o mais rapidamente possível e, muitas vezes, acabam por estabelecer contacto, com a primeira fonte que se disponibiliza a falar. Portanto, gerir as fontes de informação, especialmente em momentos de crise, constitui um dos grandes desafios para os assessores de imprensa.

Assim, se o público interno estiver bem preparado e bem treinado para agir perante situações de crise e se o público externo estiver a ser esclarecido, prontamente, por fontes oficiais, certamente será mais fácil para os assessores de imprensa "controlarem" a situação.

Assim, o responsável pela Assessoria de Imprensa, em momentos de crise, estabelece uma ponte entre a organização e os meios de comunicação, devendo informar internamente o que é difundido na praça pública e esclarecendo os média sobre a posição da instituição.

Olhando para uma das situações de crise que afetaram Serralves, analisadas neste estudo – a crise dos precários –, coube ao responsável pela Assessoria de Imprensa não só "ir acompanhando o que estava a fazer a instituição e as outras partes, que tipo de resposta havia das instituições que tinham o assunto em mãos, prever cenários, etc." (colaborador da Fundação de Serralves, entrevista pessoal, 9 de fevereiro, 2021), transmitindo, internamente, essa informação aos envolvidos na crise, como também transmitir a mensagem institucional que foi adotada aos meios de comunicação, esclarecendo a situação.

Face a isto, corrobora-se a tese de que o papel do responsável pela Assessoria de Imprensa na Fundação de Serralves, no processo de gestão da comunicação de crise, assenta no aconselhamento estratégico, prestado internamente, e na mediação feita entre a organização que representa e o ambiente externo com que trabalha.

Todavia, é antes das crises surgirem que o trabalho do responsável pela Assessoria de Imprensa começa e se torna realmente importante. Fruto do seu trabalho constante com o ambiente externo, este profissional é capaz de analisar e reter informação sobre tendências, oportunidades e riscos, a partir daquilo que vai observando. Contudo, note-se que, tanto se aprende com o que de bom os outros fazem, como com o que de mal lhes acontece. Assim, este responsável deve estar atento (capacidade de antecipação) e preparado para o futuro (capacidade de adaptação) para que consiga apoiar Serralves nos processos de tomada de decisão (papel de aconselhamento estratégico).

Só desta forma, antecipando-se e adaptando-se prontamente, é que a própria instituição e o responsável pela Assessoria de Imprensa (no exercício das suas funções) estão preparados para conseguir acompanhar, com eficiência, o correr dos tempos, evitando surpresas desagradáveis.

Observando o caso da crise dos precários: como referido no enquadramento teórico e no capítulo do estágio, os trabalhadores culturais há muito tempo que eram confrontados com problemas laborais, não só em Portugal como em outros países, contudo a pandemia veio agudizá-los. Desta forma, era possível, em parte, ao responsável pela Assessoria de Imprensa estar atento a esta situação e perceber o que estava em causa, dando-lhe uma "vantagem" caso o problema chegasse a Serralves, como acabou por acontecer.

Outro exemplo: analisando, particularmente, a importância que o digital assume na nossa sociedade, nota-se que aqueles que foram acompanhando o desenvolvimento tecnológico e adquiriram as ferramentas e o conhecimento necessário, foram os que estiveram mais preparados, durante a pandemia, para as novas formas de comunicação e relacionamento, conseguindo adaptar-se ao contexto (Jorge, 2020). Assim, aqueles que foram implementando o digital nas suas rotinas, gradualmente, acabaram por não se ressentir perante a crise pandémica, de que Serralves foi exemplo. Olhando, mais concretamente, para as funções do responsável pela Assessoria de Imprensa, não existiram grandes mudanças. No fundo, as suas funções acabaram por ser as mesmas, mas passaram a ser totalmente mediadas, o que lhe permitiu responder eficazmente ao problema com que se via confrontado. Já os que não se anteciparam e não se adaptaram acabaram por ter mais dificuldades na resposta a esta crise.

Portanto, o trabalho prospetivo feito, em que se analisa o mercado e se avaliam os riscos, as oportunidades e as tendências, em ambas as situações descritas acima, foi importante.

Por vezes, é em situações de crise que as organizações conseguem obter mais destaque na esfera pública, dada a exposição que alcançam (Ordunã, 2004). Estas devem então ser aproveitadas como

uma oportunidade, desde o início, para "lançar mensagens positivas sobre a empresa, [os] seus produtos e serviços" (Ordunã, 2004, p.6), pois, tal como refere Bittar, "de tudo deve-se e pode-se tirar o máximo proveito" (2012, p.38). Assim, nota-se que, mesmo em momentos mais difíceis, é possível retirar aspetos positivos e isso acaba também por ser importante no trabalho de um assessor de imprensa. A aprendizagem que se retira dessas situações, os contactos que possam surgir e até o espaço que se cria para a organização, tornam-se numa bagagem para o futuro da organização.

Face a tudo isto, é inegável que o profissional de Assessoria de Imprensa é responsável por gerir a imagem e a reputação da instituição que representa, contribuindo também para o sucesso ou para o insucesso da resposta à crise.

Aquilo que é feito por cada colaborador de uma organização deve ser feito em prol da organização, portanto cada ganho que estes alcancem no exercício das suas funções será um ganho para a própria instituição. Recordando as palavras do colaborador da Fundação de Serralves, numa das entrevistas, "é a Fundação que, no fundo, capitaliza todo esse ganho que é fundamental para o nosso *branding*" (entrevista pessoal, 24 de maio, 2023).

Portanto, percebendo todo o trabalho que o responsável pela Assessoria de Imprensa, em Serralves, tem, perante uma crise, podemos afirmar que este é uma peça-chave para a organização na gestão da comunicação de crises.

Referências bibliográficas

Abreu, J. G. (2013). Comunicação Museológica: o design como processo na construção de um modelo sustentável. In M. L. Martins & J. Veríssimo (org.), *Livro de Atas 8º Congresso SOPCOM: Comunicação Global, Cultura e Tecnologia* (pp. 61-67). Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa. https://doi.org/10.34624/sopcom.v0i0.15091

Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. *Fórum Sociológico [Online],* 24. https://doi.org/10.4000/sociologico.1073

Alves, J. A. S. (2011). O museu como esfera de comunicação. In N. Decarolis (coord.), *O pensamento museológico contemporâneo: II Seminário de Investigação em Museologia nos países de língua portuguesa e espanhola* (pp. 274-284). ICOFOM. Retirado de https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOFOM-LAM_2_Seminario_museologia.pdf

Amaral, L. (2002). Assessoria de Imprensa nos Estados Unidos. In J. Duarte (org.), *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia* (pp. 52-68). Atlas.

Andrade. J. G. (2015). Portugal no "mensalão" - Um estudo de caso sobre o envolvimento da Portugal Telecom na crise brasileira de compra de compra de votos parlamentares. *Revista de Comunicação e Marketing, 6(4),* 54-71.

Andrade, J. G. (2020). A emoção na comunicação de crise – aprendizagens de uma pandemia. In M. Oliveira, H. Machado J. Sarmento & M. C. Ribeiro (Eds.), *Sociedade e crise(s)* (pp. 109-113). UMinho Editora. https://doi.org/10.21814/uminho.ed.21

Andrade, J. G., Ruão, T. & Oliveira, M. (2020). Os bastidores da comunicação de risco: a UMinho em tempos de pandemia. In M. Martins & E. Rodrigues (Eds.), *A Universidade do Minho em tempos de pandemia: Tomo II: (Re)Ações* (pp. 127-157). UMinho Editora. https://doi.org/10.21814/uminho.ed.24.6

Azevedo, P., Centeno, M. J. & Jürgens, S. (2013). Novas ferramentas de Comunicação Online, arquivo e anotação em vídeo para base de dados nas Artes Performativas. In M. L. Martins & J. Veríssimo (org.), *Livro de Atas 8º Congresso SOPCOM: Comunicação Global, Cultura e Tecnologia* (pp. 106-114). Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa. https://doi.org/10.34624/sopcom.v0i0.15121

Babbie, E. (1992). The Ethics and Politics of Social Research. In Babbie, E., *The Practice of Social Research* (pp. 462-482). Wadsworth Publishing Company

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo.* Edições 70

Bittar, D. T. (2012). O poder da assessoria de comunicação nos momentos de crise. BOCC. Retirado de https://www.bocc.ubi.pt/pag/bittar-danielle-o-poder-da-assessoria-de-comunicacao.pdf

Brandão, E. & Carvalho, B. (2002). Imagem Corporativa: Marketing da Ilusão. In J. Duarte (org.), *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia* (pp. 189-205). Atlas.

Capriotti, P. & González-Herrero, A. (2013). Managing media relations in museums through the Internet: a model of analysis for online pressrooms in museums. *Museum Management and Curatorship, 28(4),* 413-429. http://dx.doi.org/10.1080/09647775.2013.831246

Carrillo, M. V. (2014). Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade, 26,* 71–80. https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2025

Castells, M. (2002). *A Sociedade em Rede.* Paz e Terra. Retirado de https://globalizacaoeintegracaoregionalufabc.files.wordpress.com/2014/10/castells-m-a-sociedade-em-rede.pdf

Centeno, M. J. (2015). As organizações culturais no espaço público. Contributos da comunicação organizacional. In G. Gonçalves & T. Martins (org.), *Interfaces da Comunicação com a Cultura* (pp. 29-42). LabCom Books [ebook]. Retirado de https://www.labcom.ubi.pt/ficheiros/20150702-2015_11_interfaces_comunicacao_cultura.pdf

Chaparro, M. C. (2002). Cem Anos de Assessoria de Imprensa. In J. Duarte (org.), *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia* (pp. 33-51). Atlas.

Cibelli, P. & Ruão, T. (2016). As relações de confiança como estratégia das Relações Públicas. In Z. Pinto-Coelho, N. Zagalo & T. Ruão (Eds.), *Comunicação, Culturas e Estratégias. IV Jornadas Doutorais Comunicação e Estudos Culturais* (pp. 176 -194). CECS. Retirado de http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/2307/2223

Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons, 58(2),* 141-148. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática.* Almedina

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches.* SAGE Publications

Cunha, P. F. & Granero, A. E. (2008). Marketing cultural: modalidades e estratégias de comunicação institucional. *Revista Eletrónica de Comunicação, 6,* 1-13. Retirado de https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rec/article/view/450/431

DeCarli, G. & Christophe, L. (2012). ¿Museo, centro cultural o ambos?. *Cultura y Desarrollo: Museos y Patrimonio, 8*, 16-19. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219919

Dias, P., & Andrade, J. G. (2017). O papel dos social media nas crises reputacionais. In T. Ruão, R. Neves, & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 55-69). CECS. Retirado de https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/50003/1/2017_Ruao_et_al-com-estrategica-tecnologia.pdf

Dolamore, S., Lovell, D., Collins, H. & Kline, A. (2020). The role of empathy in organizational communication during times of crisis. *Administrative Theory & Praxis.* https://doi.org/10.1080/10841806.2020.1830661

Duarte, J. (2002). Assessoria de Imprensa no Brasil. In J. Duarte (org.), *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia* (pp. 81-102). Atlas.

Duarte, J. (2005). Entrevista em profundidade. (Consultado a 25 de setembro de 2023 em). https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=pt-PT&user=nNSo2ZAAAAAJ&citation_for_view=nNSo2ZAAAAAJ:YOwf2qJgpHMC

Duarte, J. & Júnior, W. C. F. (2011). Relacionamento Fonte/Jornalista. In J. Duarte (org.), *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia* (pp. 341-355). Atlas.

Elias, H. (2007). *E-RP: As Relações Públicas na Era da Internet.* BOCC. Retirado de https://www.bocc.ubi.pt/pag/elias-herlander-relacoes-publicas-era-internet.pdf

Faria, A. M. (2002). Imprensa e Organizações. In J. Duarte (org.), *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia* (pp. 161-166). Atlas.

Felizes, A. (2020, outubro). Trabalho nas artes: breve guião para reconhecer direitos. *Cadernos da Pandemia - Em Suspenso. Reflexões sobre o Trabalho Artístico, Cultural e Criativo na Era Covid-19, 5,* 26-40. Retirado de https://isociologia.up.pt/sites/default/files/2021-10/Em%20suspenso.pdf

Ferreira, L. G. & Alves, A. G. (2014). Comunicação e Sociabilidade na Cibercultura a partir do Consumo, Apropriação, Produção e Recirculação de Notícias Locais nas Redes Sociais Online. In Z. Pinto-Coelho & N. Zagalo, *Comunicação e Cultura. III Jornadas Doutorais, Ciências da Comunicação e Estudos Culturais* (pp. 89 -103). CECS. Retirado de http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/download/1950/1875

Forni, J. J. (2011). Comunicação em Tempo de Crise. In J. Duarte (org.), *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia* (pp. 387-416). Atlas.

Franken-Ruiz, A. & Linares, J. (2012). Los objetivos de los museos: educación, estudio y recreo. *Cultura y Desarrollo: Museos y Patrimonio, 8,* 21-22. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219919

Fraser, M. T. D. & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia, 14(28),* 139-152. Retirado de https://www.revistas.usp.br/paideia/article/view/6182/7713

Gerador & Qmetrics. (2019). *Barómetro da Cultura 2019 (Estudo anual sobre a percepção da cultura em Portugal).* Retirado de https://gerador.eu/wp-content/uploads/2022/07/Relatorio-Barometro-2019.pdf

Gerador & Qmetrics. (2020). *Barómetro da Cultura 2020 (Estudo anual sobre a percepção da cultura em Portugal).* Retirado de https://gerador.eu/wp-content/uploads/2022/07/Relatorio-Barometro-2020.pdf

Gerador & Qmetrics. (2021). *Barómetro da Cultura 2021 (Estudo anual sobre a percepção da cultura em Portugal).* Retirado de https://gerador.eu/wp-content/uploads/2022/07/Relatorio-Barometro-Gerador-2021.pdf

Gerador & Qmetrics. (2022). *Barómetro da Cultura 2022 (Estudo anual sobre a perceção da Cultura em Portugal).* Retirado de https://gerador.eu/wp-content/uploads/2022/07/GER-Barómetro-da-Cultura-2022-1.pdf

Gomes, R. T. (2021). Participação artística e capitais culturais. In J. P. Pais, P. Magalhães, M. L. Antunes (coords.), *Inquérito às Práticas Culturais dos Portugueses 2020: Síntese dos Resultados* (pp.42-46). ICS, Estudos e Relatórios. Retirado de https://www.ics.ulisboa.pt/sites/ics.ulisboa.pt/files/2022/inquerito_praticas_culturais_2020.pdf

Gonçalves, G. (2013). *Ética das Relações Públicas.* Edições Minerva Coimbra. Retirado de https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/11176/1/A%20Ética%20das%20Relações%20Públicas%20-%20last.pdf

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations.* Nova Iorque: Holt, Rinehard and Winston. Retirado de https://www.researchgate.net/profile/James-

Grunig/publication/322802009_Managing_Public_Relations/links/5a70b327a6fdcc33daa9dfad/Managing-Public-Relations.pdf

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). SAGE Publications.

Guion, L. A., Diehl, D. C. & McDonald, D. (2011). Conducting na In-depth Interview. *EDIS, 8.* https://doi.org/10.32473/edis-fy393-2011

Hiebert, R. E. (1966). Ivy Lee: "Father of Modern Public Relations." *The Princeton University Library Chronicle, 27(2),* 113–120. https://doi.org/10.2307/26409644

Kemp, S. (2023). Digital 2023: Global Overview Report. *DataReportal.* Retirado de https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report?utm_campaign=Digital_2023&utm_content=Article_Hyperlink&utm_medium=Partner_Article&utm_source=Global_Digital_Reports

Kotler, N. & Kotler, P. (2000). Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role. *Museum Management and Curatorship, 18(3),* 271-287. https://doi.org/10.1080/09647770000301803

Kunsch, M. (2006). Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *Anàlisi, 34,* 125-139. Retirado de https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/download/55448/64580

Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo, 18(33),* 13-24. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1

Lapa, T. (2021). Audiovisuais: televisão e rádio. In J. P. Pais, P. Magalhães, M. L. Antunes (coords.), *Inquérito às Práticas Culturais dos Portugueses 2020: Síntese dos Resultados* (pp.20-23). ICS, Estudos e Relatórios. Retirado de https://www.ics.ulisboa.pt/sites/ics.ulisboa.pt/files/2022/inquerito_praticas_culturais_2020.pdf

Leão, T. (2020). Nota Introdutória. *Cadernos da Pandemia - Em Suspenso. Reflexões sobre o Trabalho Artístico, Cultural e Criativo na Era Covid-19, 5,* 7-6. Retirado de https://isociologia.up.pt/sites/default/files/2021-10/Em%20suspenso.pdf

Lovato, A. S. & Penteado, C. L. C. (2010). As instituições culturais e a democratização cultural. *Anais do VI ENECULT (Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura).* Retirado de http://www.vienecult.ufba.br/modulos/submissao/Upload/24371.pdf

Losada-Díaz, J. C. & Capriotti, P(2015). La comunicación de los museos de arte en Facebook. Comparación entre las principales instituciones internacionales y españolas. *Palabra Clave, 18(3),* 889-904. https://doi.org/10.5294/pacla.2015.18.3.11

Martinho, T. D. (2020, outubro). Cultura, política, trabalho: profissionais desocultados procuram direitos e cuidados. *Cadernos da Pandemia - Em Suspenso. Reflexões sobre o Trabalho Artístico, Cultural e Criativo na Era Covid-19, 5,* 7-14. Retirado de https://isociologia.up.pt/sites/default/files/2021-10/Em%20suspenso.pdf

Martins, T. C. (2017). As instituições culturais e suas atribuições na produção da cultura. *Revista ECCOM, 8(16),* 209-226. Retirado de https://www.researchgate.net/profile/Tiago-Martins-23/publication/355210071_As_instituicoes_culturais_e_suas_atribuicoes_na_producao_da_cultura/l

inks/61688a908ad119749b1f144b/As-instituicoes-culturais-e-suas-atribuicoes-na-producao-da-cultura.pdf

Martinho, T. D. (2021). Museus, monumentos históricos, sítios arqueológicos e galerias de arte. In J. P. Pais, P. Magalhães, M. L. Antunes (coords.), *Inquérito às Práticas Culturais dos Portugueses 2020: Síntese dos Resultados* (pp.28-33). ICS, Estudos e Relatórios. Retirado de https://www.ics.ulisboa.pt/sites/ics.ulisboa.pt/files/2022/inquerito_praticas_culturais_2020.pdf

Martinho, T. D. & Lapa, T. (2021). Internet e consumos culturais. In J. P. Pais, P. Magalhães, M. L. Antunes (coords.), *Inquérito às Práticas Culturais dos Portugueses 2020: Síntese dos Resultados* (pp.14-19). ICS, Estudos e Relatórios. Retirado de https://www.ics.ulisboa.pt/sites/ics.ulisboa.pt/files/2022/inquerito_praticas_culturais_2020.pdf

Matos, S. (2022). *Manual Prático de Assessoria de Imprensa.* LabCom Comunicação & Artes. Retirado de https://labcomca.ubi.pt/wp-content/uploads/2022/09/202201_ManualAssImprensa_SamuelMateus.pdf

Mesquita, K., Ruão, T. & Andrade, J. G. (2020). Transformações da comunicação organizacional: novas práticas e desafios nas mídias sociais. In Z. Pinto-Coelho, T. Ruão & S. Marinho (Eds.), *Dinâmicas comunicativas e transformações sociais. Atas das VII Jornadas Doutorais em Comunicação & Estudos Culturais* (pp. 281-303). CECS. Retirado de http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/68404/1/2020_Mesquita_Ruao_Andrade_Transformacoes-da-comunicacao-organizacional.pdf

Miranda, N. (2005). Divulgação e jornalismo cultural. In L. Rubim (org.), *Organização e Produção da Cultura* (pp. 79-98). EDUFA. Retirado de https://repositorio.ufba.br/bitstream/ufba/146/4/Organizacao%20e%20producao%20da%20cultura.pdf

Molleda, J. C. (2002). Um Modelo de Diálogo com a Imprensa. In J. Duarte (org.), *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia* (pp. 167-188). Atlas.

Monteiro, G. F. (2002). A Notícia Institucional. In J. Duarte (org.), *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia* (pp. 140-160). Atlas.

Moutinho, A. V. & Sousa, J. P. (2002). Assessoria de Imprensa na Europa. In J. Duarte (org.), *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia* (pp. 69-80). Atlas.

Muriello, S. (2012). Museus e modelos comunicacionais. *Leitura: Teoria & Prática, 30(59),* 76-85. https://doi.org/10.34112/2317-0972a2012v30n59p76-85

Neves, J. S., Miranda, A. P. & Lopes, M. A. (2021). Emprego Cultural em Portugal em 2020. OPAC-Observatório Português das Atividades Culturais, CIES-Iscte. Retirado de https://www.opac.cies.iscte-iul.pt/_files/ugd/ee1de0_24dcdbbd3f3f4e51961fc2ad8b96be6a.pdf

Oliveira, A. L. (2013). *Ética em Investigação Científica.* Lidel

Orduña, O. I. R. (2004). *A comunicação em momentos de crise.* BOCC. Retirado de https://www.bocc.ubi.pt/pag/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf

Patias, N. D. & Hohendorff, J. V. (2019). Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. *Psicologia em Estudo, 24.* https://doi.org/10.4025/psicolestud.v24i0.43536

Piedade, L. (2013). Os novos Social Media e a Comunicação de Crise. In M. L. Martins & J. Veríssimo (org.*), Livro de Atas 8º Congresso SOPCOM: Comunicação Global, Cultura e Tecnologia* (pp. 1005-1008). Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa. https://doi.org/10.34624/sopcom.v0i0.15673

Pinho, A. (2020). Mensagem da Presidente. In Serralves, *+Serralves. Plano de Atividades 2020.*

Pinto, G. B., Paulo, E. & Silva, T. C. (2012). Os centros culturais como espaço de lazer comunitário: o caso de belo horizonte. *Cultur, 6(2),* 86-108. Retirado de http://periodicos.uesc.br/index.php/cultur/article/view/286/295

Qu, S. Q. & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management, 8(3),* 238-264. https://doi.org/10.1108/11766091111162070

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais.* Gradiva

Ribeiro, V. (2015). *Assessoria de Imprensa: Fundamentos teóricos e práticos: O relacionamento com os jornalistas, a produção de conteúdos e os eventos como motor de produção noticiosa.* Novas Edições Acadêmicas. Retirado de https://www.researchgate.net/publication/281107789_Assessoria_de_Imprensa_Fundamentos_teoricos_e_praticos

Ribeiro, V., Campelo, F., Rodrigues, I., Marmelo, M. & Rocha, M. (2015). A assessoria de imprensa e as redes sociais: Estudo de caso sobre as mudanças no relacionamento fonte-jornalista e o processo de produção do press release. *Comunicação Pública, 10(19),* 1-12. https://doi.org/10.4000/cp.1077

Robertson, S. (2023, 10 de junho). What is Grey Matter?. *News Medical & Life Sciences.* Retirado de https://www.news-medical.net/health/What-is-Grey-Matter.aspx

Roque, A. & Jorge, N. (2013). A Comunicação Digital e os seus desafios para as Relações Públicas. In M. L. Martins & J. Veríssimo (org.), *Livro de Atas 8º Congresso SOPCOM: Comunicação Global, Cultura e Tecnologia* (pp. 998-1004). Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa. https://doi.org/10.34624/sopcom.v0i0.15670

Ruão, T. (2014). O papel da comunicação na promoção da notoriedade das marcas. In G. Gonçalves & M. Guimarães (org.), *Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas* (pp. 121-137). Labcom. Retirado de http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/54055/1/Ruao_2014_livrolabcom.pdf

Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in Nursing and Health, 18(2),* pp. 179-183. https://doi.org/10.1002/nur.4770180211

Santos, J. (2020). Os impactos da pandemia nos Monumentos Nacionais de Portugal: respostas e medidas futuras. *Revista Pedra & Cal, 68-69,* 36-37. Retirado de http://www.gecorpa.pt/Upload/Revistas/Jorge%20Santos.pdf

Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. (Coord.) (2019). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação (2.* ed., revista e atualizada). *Cadernos do IUM, 8.* Instituto Universitário Militar

Schramm, W. (1971). *Notes on Case Studies of Instructional Media Projects.* Institute for Communication Research, Stanford University. https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED092145.pdf

Seeger, M. W. (2006). Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research, 34(3),* 232-244. http://dx.doi.org/10.1080/00909880600769944

Seeger, M. W., Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R. (1998). Communication, Organization, and Crisis. *Annals of the International Communication Association, 21(1),* 231-276. https://doi.org/10.1080/23808985.1998.11678952

Serralves. (2020). *+Serralves. Plano de Atividades 2020.*

Silva, M. G. & Martins, T. C. (2015). Das teorias aos conceitos: a articulação entre relações públicas e produção cultural. In G. Gonçalves & T. Martins (org.), *Interfaces da Comunicação com a Cultura* (pp. 9-28). LabCom Books [ebook]. Retirado de https://www.labcom.ubi.pt/ficheiros/20150702-2015_11_interfaces_comunicacao_cultura.pdf

Soeiro, J. (2020, outubro). "Recebo Verdi". A cultura dos recibos verdes na cultura. *Cadernos da Pandemia - Em Suspenso. Reflexões sobre o Trabalho Artístico, Cultural e Criativo na Era Covid-19, 5,* 68-80. Retirado de https://isociologia.up.pt/sites/default/files/2021-10/Em%20suspenso.pdf

Strong, R. (1983). The museum as a communicator. *Museum, 35(2),* 75-81. Retrieved from https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127337/PDF/127337engo.pdf.multi

Supa, D. W. (2014). A Qualitative Examination of the Impact of Social Media on Media Relations Practice. *Public Relations Journal, 8(2).* Retrieved from http://www.prsa.org/Intelligence/PRJournal/Vol8/No2/

Tobelem, J. M. (1997). The Marketing Approach in Museums. *Museum Management and Curatorship, 16(4),* 337-354. https://doi.org/10.1080/09647779700201604

Turner, D. W. (2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report, 15(3),* 754-760. Retirado de https://nsuworks.nova.edu/tgr/vol15/iss3/19

UNESCO, Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (2016). *Cultura e Desenvolvimento: Agenda 2030. Plano de Trabalho Regional de Cultura para a América Latina e o Caribe, 14.* Retirado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244353_por

UNESCO, Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (2022). *Re|shaping policies for creativity: addressing culture as a global public good* (Executive Summary). Retirado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380475

Veloso, C. S. & Andrade, L. T. (2016). Museus Público-Privados E Espetacularização Da Cultura: Limites E Tensões. *Arquivos Do CMD, 4(2),* 96-111. Retirado de https://www.researchgate.net/publication/331746674_MUSEUS_PUBLICO-PRIVADOS_E_ESPETACULARIZACAO_DA_CULTURA_LIMITES_E_TENSOES

Vero, C. (2012). Marketing and public relations for museums, galleries, cultural and heritage attractions, by Yiva French and Sue Runyard. *Journal of Heritage Tourism, 7(4),* 371-372. https://doi.org/10.1080/1743873X.2012.695050

Waters, R. D., Tindall, N. T. J. & Morton, T. S. (2010). Media Catching and the Journalist - Public Relations Practitioner Relationship: How Social Media are Changing the Practice of Media Relations. *Journal of Public Relations Research, 22(3),* 241-264. http://dx.doi.org/10.1080/10627261003799202

Weinstein, M. (2017). Revisitando a relação entre museu e comunicação. *Cadernos De Sociomuseologia, 53(9),* 135-148. https://doi.org/10.36572/csm.2017.vol.53.07

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso. Planejamento e Métodos.* Bookman

Zepp, E. C. (1949). The Museum and the Press. *Museum International, 2(4),* 227-232. https://doi.org/10.1111/j.1468-0033.1949.tb00074.x

Anexos

Anexo 1 – Guião primeira entrevista

1. Apresentação do Departamento de Comunicação de Serralves.
2. Referiu-me, durante o estágio, que a gestão das redes sociais de Serralves é feita externamente por uma agência. Neste sentido, gostava que me clarificasse a dinâmica que existe entre Serralves e a agência e perceber concretamente o que eles fazem e o que é produzido em Serralves e ainda o porquê de optarem por recorrer a esta agência
3. Gostava também de saber como vêem as plataformas digitais. Isto é, encaram-nas como uma oportunidade para crescer e chegar a mais gente, produzindo conteúdo exclusivo, ou limitam-se a mostrar o que se passa no espaço da Fundação de Serralves
4. Gostava que me descrevesse como é fazer assessoria de imprensa numa instituição cultural
5. Quais são os maiores desafios que encontra no seu trabalho
6. Como refere o prof. Vasco Ribeiro, um assessor de imprensa "estabelece pontes entre as instituições e as organizações noticiosas". Para tal, é importante manter um contacto constante e permanente com os jornalistas. Como descreve a relação que tem com os jornalistas? Que dificuldades encontra?
7. Ao longo de três meses o meu trabalho em Serralves passou, essencialmente, pela gestão de bases de dados. Aqui encontrei contactos dos mais diversos meios e áreas de saber, entre elas informática e inteligência artificial, motas e carros, saúde e dentária. Qual a pertinência destes contactos para uma instituição artístico-cultural?
8. Relativamente ao contacto com a imprensa internacional, a ligação existente é suficiente ou a vossa experiência presença nesses meios fica aquém da expectativa? O que foi feito e o que importa fazer?
9. A vossa presença na imprensa tanto nacional como internacional tem como objetivo chegar a quem?
10. Pelo que me foi solicitado percebi que há uma preocupação em chegar a certos nichos (ambiente, educação, turismo e *lifestyle*, entre outos). Pretendem com isto segmentar o vosso público, tendo em conta as diferentes atividades
11. Como já tínhamos conversado, a cultura tem vindo a perder espaço na agenda dos meios de comunicação. Além disso, acrescentou mesmo que quando há interesse em cobrir determinado evento, nem sempre são jornalistas culturais os responsáveis pela cobertura, o que prejudica a forma como a informação chega ao público. Como vê esta falta de interesse na área da cultura? O que é preciso fazer da vossa parte para combater isso?
12. Entrando agora mais especificamente no tema do meu relatório – a assessoria de imprensa em tempos de crise numa instituição cultural – pergunto-lhe como é lidar com momentos de crise e como age de forma a que imagem e a reputação não saiam prejudicadas
13. Olhando muito particularmente para Serralves, 2020 trouxe uma pandemia que, como para tantas outras organizações, trouxe consequências para a instituição, nomeadamente, o encerramento do espaço físico. Como se isso não bastasse para fragilizar a instituição, surgiram nos meios de comunicação noticias que dão conta da "crise dos precários". São dois momentos diferentes, com origens e consequências diversas. Que papel tem o assessor de imprensa face a estas situações? Que estratégias foram adotadas?
14. Como é que Serralves se adaptou face a estas crises?
15. De que forma reajustaram a atividade face à pandemia? As plataformas digitais foram aproveitadas? De que forma?
16. Com as alterações impostas surgiram novos desafios, mas também oportunidades. Quais?

17. Serralves tem um manual de crise? Devia ter? como vê esta ferramenta?

Anexo 2 – Guião segunda entrevista

1. É referido, na revisão de literatura, que uma relação, mantida e "alimentada" com os jornalistas, ao longo do tempo, pode ser benéfica em momentos de crise. Concorda? Em que medida isto acontece?
2. Dois anos depois, que mudanças regista na atividade cultural e, particularmente, na sua função de assessor de imprensa? O que ficou dos tempos pandémicos? Que oportunidades foram aproveitadas? Que ensinamentos para o exercício das suas funções?
3. Ficou por esclarecer se Serralves tinha um manual de crise? Se sim - foi útil? De que forma? Se não - porquê? Já o têm?
4. Relação entre o Gabinete de Assessoria de Imprensa com as partes de Serralves (Casa, Parque, CCMO e Museu). Quais são as dinâmicas? Quem solicita o quê à assessoria de imprensa? Que serviços? Como é o dia-a-dia? Na pandemia, como se estabeleceu esse contacto? Como é que auxiliou as diferentes partes da instituição?
5. Na primeira entrevista fala da necessidade de ter alguém dedicado às redes em situações de crise para conseguir geri-la no ambiente virtual? Como funciona em Serralves? De que forma utiliza as redes sociais no seu trabalho como assessor de imprensa?
6. Esclarecer qual foi a abordagem à crise dos precários adotada pela instituição?
7. Em que ponto está a crise dos precários? Consequências que prevê?
8. Qual foi o papel assumido por si perante as duas crises? Qual a sua função concreta da Assessoria de imprensa na estratégia definida por Serralves?
9. Em que medida cada uma das crises afetou a imagem reputação da Fundação? Quais os seus efeitos na estratégia da Assessoria de Imprensa?
10. Olhando em perspetiva como avalia o seu trabalho durante este período? Quais os objetivos e as estratégias para ultrapassar estes momentos? Quais as dificuldades e eventuais novas aprendizagens?

Anexo 3 – Folheto Informativo

Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

FOLHETO INFORMATIVO

Título do Relatório de Estágio

A Assessoria de Imprensa nas Instituições Culturais em tempos de crise- o caso da Fundação de Serralves

Breve introdução sobre o estudo

Este estudo insere-se no Relatório de Estágio de Mestrado em Ciências da Comunicação - ramo profissionalizante de Publicidade e Relações Públicas, que decorre no Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho.

Objetivo do estudo

Com este estudo pretendo responder à questão de investigação - Qual o papel da assessoria de imprensa na gestão da comunicação de crise numa instituição cultural? – que surgiu após a realização de um estágio curricular na área de Assessoria de Imprensa na Fundação de Serralves, entre outubro de 2020 e janeiro de 2021.

Para tal, pretendo perceber as práticas e dinâmicas da Assessoria de Imprensa da Fundação de Serralves e a relação do seu assessor com os restantes responsáveis dos espaços que constituem a instituição (Parque, Casa, Museu e Casa de Cinema Manuel de Oliveira), nomeadamente qual o seu papel perante uma situação de crise.

Participantes

Público interno da Fundação de Serralves.

Implicações da participação

A participação neste estudo deverá ser feita através de entrevista presencial, telefónica ou por videochamada, conforme a disponibilidade dos participantes, sendo que o áudio será gravado para posterior consulta e análise.

As entrevistas seguirão um guião previamente preparado de acordo com os objetivos do estudo, sendo que este não será partilhado *à priori* com os entrevistados.

Além disso, a participação no estudo poderá ser feita através da resposta a um breve questionário.

Note-se que os entrevistados devem aceitar participar de forma voluntária e de livre vontade, sendo que podem desistir da participação neste estudo a qualquer momento, bem como poderão negar responder às questões colocadas, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim.

Política de publicações futuras dos resultados da investigação

Os registos escritos e áudio serão utilizados somente para minha consulta e não serão partilhados com terceiros.

Toda a informação obtida neste estudo é confidencial e o anonimato dos participantes será garantido.

Informações de contato

Número Mecanográfico: PG40292

Nome do aluno: Márcia Filipa Neto Arcipreste

Telemóvel: 911960351

E-mail: marcia_arcipreste@hotmail.com

Assinatura do estudante

Data

05 / 02 / 2021

Anexo 4 – Termo de Consentimento Informado

Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Título do projeto de Investigação

A Assessoria de Imprensa nas Instituições Culturais em tempos de crise- o caso da Fundação de Serralves

Curso

Mestrado em Ciências da Comunicação - ramo profissionalizante de Publicidade e Relações Públicas

Atendendo à informação que consta do folheto informativo, pedimos que responda às questões seguintes, indicando (X) se concorda em colaborar no estudo:

Li e compreendi o folheto informativo que me foi facultado, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela/s pessoa/s que abaixo assina/m sobre os objetivos do estudo.	Sim	Não
Foi-me concedida oportunidade para colocar questões relacionadas com o estudo	Sim	Não
Obtive resposta a todas as questões que coloquei sobre o projeto	Sim	Não
Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências.	Sim	Não
Aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que forneço de forma voluntária, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo investigador.	Sim	Não

Nome e assinatura do investigador

Nome (maiúscula): MÁRCIA FILIPA NETO ARCIPRESTE

Assinatura: Márcia Filipa Neto Arcipreste

Data: ___ /___ /_____

Nome e assinatura do participante

Nome (maiúscula):_____

Assinatura: _____

Data: ___ /___ /_____

SE NÃO FOR O PRÓPRIO A ASSINAR POR IDADE OU INCAPACIDADE
(se o menor tiver discernimento deve também assinar em cima, se consentir)

NOME: _____

BI/CD Nº: _____ DATA OU VALIDADE : ___ /___ /____

GRAU DE PARENTESCO OU TIPO DE REPRESENTAÇÃO: _____

ASSINATURA _____

ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO DE 4 PÁGINA/S E FEITO EM DUPLICADO: UMA VIA PARA O INVESTIGADOR, OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE