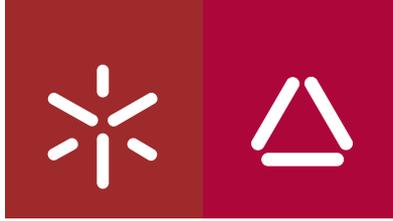


**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

João Manuel Martins Costa

**O contributo da Comunicação na  
dinamização do Mosteiro de Tibães**



**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

João Manuel Martins Costa

## **O contributo da Comunicação na dinamização do Mosteiro de Tibães**

Projeto de Intervenção  
Mestrado em Comunicação, Arte e Cultura

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Doutora Sara Balonas**

outubro de 2014

Nome: João Manuel Martins Costa

Endereço eletrónico: joaocosta\_89@hotmail.com

Número Cartão Cidadão: 13584663

Projeto de Intervenção: O contributo da Comunicação na dinamização do Mosteiro de Tibães

Orientadora: Professora Doutora Sara Balonas

Ano de conclusão: 2014

Designação do Mestrado: Comunicação, Arte e Cultura

Universidade do Minho

Instituto Ciências Sociais

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA PROJETO DE INTERVENÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

Tendo consciência que a realização deste relatório não seria possível sem a cooperação de algumas pessoas e entidades, aproveito esta oportunidade para agradecer aos que deram, de alguma forma, o seu contributo ao meu projeto de investigação.

Em primeiro lugar, à Professora Doutora Sara Balonas, orientadora do projeto de intervenção, ao Doutor Mário Brito, orientador do projeto no Mosteiro de São Martinho de Tibães, por todo o apoio, disponibilidade e troca de experiências.

Durante o período de realização do meu trabalho, tive a oportunidade de poder contar com a total disponibilidade dos responsáveis do Mosteiro de São Martinho de Tibães, nomeadamente, Joaquim Loureiro, Doutor Paulo Oliveira, Doutor Jorge Inácio e Doutora Maria Rufino.

Aos meus pais e aos meus irmãos por toda a ajuda prestada ao longo destes anos. Sem dúvida que com todo o vosso amor, carinho e compreensão em todos os momentos, sobretudo os mais difíceis, foram, continuam e irão a continuar a ser todo o meu suporte para que continue a caminhar pelos melhores caminhos. Sinto orgulho em ser vosso filho e vosso irmão.

À Alice, uma pessoa que cada vez mais se tem tornado ao longo dos tempos em alguém que quero para toda a minha vida a meu lado. Também ela prestou um enorme contributo para o sucesso deste projeto, através dos seus conhecimentos sobre o tema bem como pela paciência em me aturar nos dias menos conseguidos.

*A todos o meu muito obrigado!*

## **Resumo**

O objetivo deste projeto de intervenção foi tentar criar um plano de comunicação eficaz para o Mosteiro de São Martinho de Tibães.

Inicialmente defini alguns conceitos importantes para este projeto, entre eles, comunicação, comunicação interna/externa, imagem corporativa, entre outros.

Posteriormente realizou-se um estudo aprofundado para averiguar em que estado se encontrava o sistema comunicacional do mosteiro. Para isso, foi aplicado um inquérito para retirar algumas conclusões importantes acerca deste tema.

Com o referido inquérito, foi possível retirar algumas considerações importantes para o projeto em causa. Por outro lado, consegui averiguar quais os caminhos que o mosteiro deve seguir em planos futuros.

Por fim, foi delineado um plano comunicacional que entendi ser útil para a realidade do Mosteiro de São Martinho de Tibães. Esta proposta de plano comunicacional, diz respeito à comunicação interna e externa deste mosteiro.

**Palavras-chave:** Cultura; Comunicação; Plano Comunicacional; Imagem.

## **Abstract**

The objective of this intervention project was trying to create a plan for effective communication to the Monastery of São Martinho de Tibães. Initially, I set some important concepts for this project, such as communication, communication internal/external, corporate image.

Subsequently, I carried out a detailed study to ascertain in what state was the communicational system of the monastery. For this reason, a survey was applied to draw some important conclusions about this topic.

With this survey, it was possible to draw some important considerations for the project in question. On the other hand, managed to ascertain what steps the monastery should follow in future plans.

Finally, a communicational plan was designed that I considered being useful to the reality of the Monastery of São Martinho de Tibães. This proposed communication plan, with respect to internal and external communication of this monastery.

**Key word:** Culture; Communication; Communication plan; Image.

## Índice

Introdução.....	1
1. O que é a cultura? .....	3
1.1 O enquadramento legal em Portugal.....	6
1.2 <i>Habitus</i> .....	9
1.3 Práticas culturais em Portugal .....	10
2. Comunicação .....	14
2.1 Comunicação nas Organizações .....	14
2.2 Comunicação Interna .....	17
2.3 Plano Comunicacional.....	19
2.4 Imagem corporativa .....	21
3. O que é um Mosteiro?.....	24
3.1 O Mosteiro de S. Martinho de Tibães- MST.....	25
3.1.1 Protocolos, colaboradores e atividades do MST.....	29
4. Metodologia.....	31
5. Comunicação no MST.....	33
5.1 Comunicação Interna do MST.....	33
5.2 Comunicação externa no MST .....	36
5.3 Proposta de um plano comunicacional para o MST.....	41
6. Conclusão .....	46
7. Bibliografia .....	48
APÊNDICES.....	50

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Possíveis trajetórias da comunicação interna.....	18
Figura 2 – Organograma MST.....	28
Figura 3 – A informação que recebe dos diferentes departamentos é clara.....	34
Figura 4 – No que diz respeito à comunicação interna qual a eficácia do telefone fixo?	34
Figura 5 - No que diz respeito à comunicação interna qual a eficácia do site do Mosteiro? .....	35
Figura 6 - No que diz respeito à comunicação interna qual a eficácia das newsletters?	35
Figura 7 – Já ouviu falar no MST .....	37
Figura 8 – Quando foi a última vez que visitou o MS .....	39
Figura 9 - Tem conhecimento da representação visual do MST.....	40
Figura 10 - Como organizar uma atividade .....	43

## **Índice de Gráficos dos Apêndices**

APÊNDICE 1 – Comunicação Interna.....	51
Gráfico 1 – Comunicação Interna é demasiado formal?.....	51
Gráfico 2 – A informação do Mosteiro é suficiente? .....	51
Gráfico 3- A informação institucional que recebe da direção do MST têm uma aplicação prática no exercício da minha função? .....	52
Gráfico 5 – A comunicação entre departamentos é clara.....	52
Gráfico 6 – A informação que recebe dos diversos departamentos é clara?.....	53
Gráfica 7 – A comunicação entre departamentos tem aplicação prática na minha função. ....	53
Gráfico 8 – A informação que recebo da direção é atempada.....	53

Gráfico 9 – Em relação à Comunicação interna, qual a eficácia do telefone fixo? .....	54
Gráfico 10 – Em relação à Comunicação interna, qual a eficácia do site do MST?.....	54
Gráfico 11 – Em relação à Comunicação interna, qual a eficácia das <i>newsletters</i> ?.....	54
Gráfico 12 – Em relação à Comunicação interna, qual a eficácia das reuniões?.....	55
Gráfico 13 – A comunicação entre departamentos é suficiente.....	55
Gráfico 14 – O uso do telemóvel seria uma boa opção para a Comunicação interna? .	55
Gráfico 15 – O uso do painel informativo seria uma boa opção para a Comunicação interna?.....	56
Gráfico 16 – O departamento responsável pela publicidade é o departamento da comunicação? .....	56
Gráfico 17 – A publicidade é planeada dentro da organização?.....	56
Gráfico 18 – Sabe se a organização faz/planeia a publicidade .....	57
Gráfico 19 – A organização não faz/planeia a publicidade.....	57
Gráfico 20 – A organização faz publicidade nos jornais regionais e locais? .....	57
Gráfico 21 – A organização faz publicidade nos jornais nacionais?.....	58
Gráfico 22 – A organização faz publicidade na rádio local? .....	58
Gráfico 23 – A organização faz publicidade na internet? .....	58
APÊNDICE 2 – Caracterização sociodemográfica .....	59
Gráfico 24 – Distrito dos inquiridos.....	59
Gráfico 25 – Sexo dos inquiridos. ....	59
Gráfico 26 – Ano de nascimento dos inquiridos .....	60
APÊNDICE 3 – Comunicação externa .....	60
Gráfico 27 – Já ouviu falar no MST?.....	60
Gráfico 28 – Já visitou o MST?.....	61
Gráfico 29 – Costuma receber informação do MST?.....	61
Gráfico 30 – Costuma receber informação através dos jornais? .....	61
Gráfico 31 – Tem conhecimento da representação visual que o MST adota? .....	62

Gráfico 32 – A representação mais adequada seria a cerca/jardim/lago? .....	62
Gráfico 33 – A representação mais adequada seria um monge beneditino?.....	63
Gráfico 34 – A representação mais adequada seriam os claustros? .....	63
Gráfico 35 – A representação mais adequada seria a fachada? .....	63
APÊNDICE 4 - Inquérito realizado no MST .....	64
APÊNDICE 5 – Inquérito realizado à população.....	67

## **Índice de abreviaturas/Siglas**

DGAC – Direção Geral dos assuntos Culturais

DRE- Diário da República Eletrónico

FEDER – Fundo Europeu do Desenvolvimento Regional

IGESPAR – Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico

IMC – Instituto dos Museus de Conservação

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPPAR – Instituto Português do Património Arquitetónico

MEN – Ministério da Educação Nacional

MST – Mosteiro São Martinho de Tibães

NGO – Non-Governmental Organization

OAC – Observatório de Atividades Culturais

SEC – Secretaria do Estado da Cultura

EU – União Europeia

## **Introdução**

No âmbito do Mestrado em Comunicação, Arte e Cultura, desenvolveu-se o presente projeto de intervenção cujo tema está relacionado com “o contributo da comunicação no Mosteiro de São Martinho de Tibães”.

De forma a contextualizar a temática e simultaneamente responder de forma concisa recorri à pesquisa bibliográfica e à análise documental, bem como a aplicação de um inquérito por questionário e consequente análise. Os referidos questionários foram aplicados em dois locais de observação: a Universidade do Minho e o Centro Histórico da cidade de Braga. O objetivo principal foi aglomerar a maior quantidade possível de informação das pessoas inquiridas.

Numa primeira fase, procedi à elaboração de um enquadramento teórico, onde se inserem algumas definições relevantes acerca do objeto em estudo, bem como informações pertinentes para o projeto.

O primeiro capítulo dedica-se ao conceito de “cultura”. Esta noção encontra-se bem patente ao longo do projeto, tendo em conta que o objeto de estudo em questão é um bem cultural. No entanto, a palavra “cultura” gera alguma controvérsia, para isso recorreu-se ao sociólogo e antropólogo Denys Cuche que a define de forma simples e sucinta.

Posteriormente, contextualizei a situação em que se encontra o panorama legislativo atual dos bens culturais (museus; mosteiros; entre outros) efetuando uma passagem pelo enquadramento legal da cultura em Portugal.

Com ajuda de um artigo do Observatório das Atividades Culturais (OAC) do investigador Rui Telmo Gomes, de Abril de 2001 tentei, compreender quais as práticas e os *habitus* culturais aos quais os portugueses aderem. Desta forma consegui definir o perfil dos portugueses no que diz respeito a este aspeto.

No segundo capítulo, deparo-me com a definição de alguns conceitos relacionados com o tema: comunicação e imagem. Recorro a alguns autores que propõem definições fundamentadas acerca dos respectivos conceitos.

No capítulo seguinte, encontra-se a caracterização do meu objeto de estudo, o Mosteiro de São Martinho de Tibães. Neste ponto, é feita uma análise à sua história desde o início da construção enquanto esteve ativo e culminando com a inatividade e renascimento do mesmo. Contudo, é feito ainda um levantamento de todas as atividades e ações que este mosteiro tem adotado até aos dias de hoje.

A metodologia adotada neste projeto baseou-se na aplicação de um inquérito. Este permitiu obter informações significativas sobre a opinião que as pessoas têm acerca do Mosteiro, bem como outros dados que servirão de grande apoio para planos futuros.

De forma a contextualizar o objeto de estudo com o enquadramento teórico, apresento o contexto atual do mosteiro bem como o confronto com a recolha dos resultados dos inquéritos realizados. Ainda dentro deste capítulo, apresento uma proposta para um plano comunicacional interno e externo para o MST.

Tendo como objetivo tentar encontrar respostas que fizessem face às necessidades que este projeto carece, e sobretudo que sejam úteis, foi redigida uma pequena conclusão resultante da análise feita aos dados e estudos realizados.

Por fim, em anexo, encontra-se o questionário original utilizado neste projeto. Apresento também tabelas, quadros e gráficos que foram elaborados no tratamento de dados.

Como motivação para a realização do projeto está, em primeiro lugar, o privilégio de colaborar com o grandioso Mosteiro da "minha" cidade, bem como o facto de este acarretar uma história, desconhecida para muitos dos habitantes de Braga. Em segundo lugar, o contato com as pessoas, proveniente da aplicação em campo do inquérito. Tal traduziu-se numa experiência bastante enriquecedora, para mim. Por último, a curiosidade dos resultados da análise depois de dois meses de recolha de informação.

## 1. O que é a cultura?

Afinal, o que é a cultura? Trata-se de um conceito aparentemente simples mas que quando analisado torna-se tão complexo que ainda não reúne uma definição. Seria melhor escrever “culturas” ao invés de “cultura”? Digo isto porque ao referir no singular o termo encontro-me a afirmar que existe apenas uma cultura, o que de facto não corresponde à verdade.

Segundo Denys Cuche (1999: 9), “a noção de cultura é inerente à reflexão das Ciências Sociais. Ela é necessária, de certa maneira, para pensar a humanidade na diversidade além dos termos biológicos, ela parece fornecer a resposta mais satisfatória à questão da diferença entre os povos”. Isto é, as diferenças que poderiam parecer mais ligadas a propriedades biológicas, (p.e. a diferença de sexo) não serão entendidas como um dado biológico, mas sim como olhar cultural, pois varia de sociedade para sociedade.

Importa primeiro referir a evolução em termos semânticos da palavra cultura, pois foi sofrendo alterações no que diz respeito ao seu significado. No séc. XVII, este termo referia-se ao campo ou ao gado, já nos finais do séc. XVIII designava-se como sendo uma parcela de terra cultivada. “Até o século XVIII a evolução do conteúdo semântico da palavra se deve principalmente ao movimento natural da língua e não ao movimento das ideias” (Cuche, 1999: 19). Só no final deste século é que a “cultura” encontra-se ligada à formação, à educação, sendo a soma dos saberes acumulados e transmitidos pela humanidade.

O primeiro autor, a definir cultura de uma forma simples, foi o antropólogo britânico Burnett Tylor dizendo que “cultura e civilização, tomadas em seu sentido etnológico mais vasto, são um conjunto complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e as outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade” (Tylor cit Cuche, 1999: 35). Tylor tenta defender a ideia de cultura universal. Nesta, é a dimensão coletiva que conta e que expressa a cultura e a experiência da vida social do homem, sendo adquirida e não transmitida de forma hereditária.

Uma outra contribuição foi dada por Franz Boas, antropólogo alemão, para quem não existe diferença natural e biológica, entre os povos, sendo que as diferenças são culturais e adquiridas ao longo da vida. Outra grande contribuição que deu este autor foi a ideia de relativismo cultural. Acreditando que “cada cultura representa uma totalidade singular e todo seu esforço consista em pesquisar o que fazia sua unidade” (Cuche, 1999: 45). A sua preocupação não era apenas descrever factos culturais, mas tentar relacioná-los com os seus contextos e produzir coerência,

pois não se pode analisar traços culturais fora do contexto cultural que lhe dá sentido. Para reforçar esta ideia, Cuche diz que “cada cultura é dotada de um estilo particular que se exprime através da língua, das crenças, dos costumes, também da arte, mas não apenas dessa maneira. Este estilo, este “espírito” próprio a cada cultura influi sobre o comportamento dos indivíduos. Boas pensava que a tarefa do antropólogo linguista era também elucidar o vínculo que liga o indivíduo à sua cultura” (Cuche, 1999; 45).

Ruth Benedict, seguidora de Boas dedica-se à descrição dos “tipos de cultura”. Afirma que “a variedade de culturas é redutível a um certo número de tipos caracterizados” (Cuche, 1999: 77), obedece ao que ela chama de “pattern” (padrão em português), isto é, “uma certa configuração, um certo estilo, um certo modelo” (Cuche, 1999; 77), existindo assim uma totalidade homogênea e coerente da cultura. Cuche (1999; 78) também acredita nesta totalidade quando diz que “cada cultura oferece aos indivíduos um “esquema” inconsciente para todas as atividades da vida”, ou seja, é na unidade de um grupo a partir de significados contextualizados, criados e compartilhados, que torna possível o grupo identificar-se.

Para reforçar a ideia referida anteriormente, a cultura é entendida como um “elemento primordial que dá unidade a uma sociedade e se cria com base em relações que fazem sentido nesse contexto. (...) A cultura define a sociedade pela capacidade que ela desenvolve de criar elementos que permitem à própria sociedade se reconhecer” (Cesnik e Beltrame, 2005: 4).

Segundo Lévi- Strauss, esta totalidade pode ser entendida pelo conjunto de sistemas simbólicos que representam uma certa cultura. “Toda a cultura pode ser considerada como um conjunto de sistemas simbólicos. No primeiro plano desses sistemas colocam-se a linguagem, as regras matrimoniais, as relações económicas, a arte, a ciência e a religião. Todos estes sistemas buscam exprimir certos aspetos da realidade física e da realidade social, e mais ainda, as relações que estes dois tipos de realidade estabelecem entre si e que os próprios sistemas simbólicos estabelecem uns com os outros” (Lévi- Strauss cit Cuche, 1999; 95). É de salientar que a totalidade cultural é uma abstração, é uma totalidade imaginária.

Outro autor, Sapir, entende que “o verdadeiro lugar da cultura é as interações individuais. Para ele, uma cultura é um conjunto de significações que são comunicadas pelos indivíduos de um dado grupo através destas interações” (Cuche, 1999: 105). Estas relações, a que todos os indivíduos estão sujeitos numa sociedade, afetam a sócio construção da cultura, o que leva a alguns sociólogos a acreditarem que “cada grupo social faz parte de uma subcultura particular” (Cuche, 1999: 101).

No seu livro, “A noção de Cultura nas ciências sociais”, Cuche propõe a sua própria definição. Para ele, a cultura é entendida “como um conjunto dinâmico, mais ou menos homogêneo. Os elementos que compõem uma cultura não são jamais integrados uns aos outros pois provêm de fontes diversas no espaço e no tempo” (Cuche, 1999: 140). Por conseguinte, podemos dizer que a cultura não é algo rígido e fechado, visto que os indivíduos têm a oportunidade de construir a cultura como também alterá-la.

Posto isto, as culturas nascem de relações sociais, ou seja, são um produto social. Daqui podem advir que umas culturas tenham mais força de que outras, dependendo do poder que os grupos têm para fazer face a outros grupos com cultura diferente. Apenas se tornará cultura dominante a que tiver maior poder. Não se trata de uma cultura melhor ou pior do que outra, o fator que aqui prevalece é o poder. “A força relativa de diferentes culturas em competição depende diretamente da força social relativa dos grupos que as sustentam. Falar de cultura “dominante” ou de cultura “dominada” é então recorrer a metáforas; na realidade o que existe são grupos sociais que estão em relação de dominação ou de subordinação uns com os outros. Nesta perspectiva, uma cultura dominada não é necessariamente uma cultura alienada, totalmente dependente. É uma cultura que, em sua evolução, não pode desconsiderar a cultura dominante (a recíproca também é verdadeira, ainda que em menor grau), mas pode resistir em maior ou menor escala à imposição cultural dominante (Cuche, 1999: 145).

Contudo essa imposição cultural pode não ser realizada, pois pode existir resistência à mesma. A resistência pode, de um certo modo, levar à rejeição. O grupo dominado pode aceitar que a cultura dominante “mande”, mas pode não aceitar conviver com ela. “Uma cultura dominante não pode se impor totalmente a uma cultura dominada como um grupo pode fazê-lo em relação a um outro grupo mais fraco. A dominação cultural nunca é total e definitivamente garantida e por esta razão, ela deve sempre ser acompanhada de um trabalho para inculcar essa dominação cujos efeitos não são jamais unívocos; eles são às vezes efeitos “perversos”, contrários às expectativas dos dominantes, pois sofrer a dominação não significa necessariamente aceitá-la” (Cuche, 1999: 146).

Como abordei no início deste capítulo, o termo cultura é de difícil definição, contudo após esta breve reflexão acerca do mesmo consegui retirar uma ideia mais clara da construção do significado da palavra.

## 1.1 O enquadramento legal em Portugal

Neste capítulo farei uma breve reflexão do que foi a evolução do quadro legal em Portugal relativamente às políticas públicas adotadas antes e após o 25 de Abril de 1974. Apenas citarei os decretos mais importantes.

No início do século XX, mais propriamente entre 1900-1930, foram decretadas algumas leis importante para se dar início à elaboração de um código legal da cultura portuguesa. No ano de 1901 foram aprovadas, através do “ Decreto de 31 de Dezembro de 1901”, as bases para a classificação dos monumentos nacionais e bens imobiliário e em 1991 foi decretada a Reorganização dos serviços artísticos e arqueológicos, sendo que em 1928 volta a surgir uma nova reorganização.

Segundo, o decreto nº19 414 de 1931<sup>1</sup> o mesmo regulamenta o pagamento das entradas nos museus. Um ano depois começa uma nova classificação dos monumentos nacionais e imóveis de interesse público. Trinta anos mais tarde surge a aprovação do Regulamento Geral dos Museus de Arte, História e Arqueologia.

Ainda referente ao mesmo site, no ano de 1973, não existia ainda um ministério que se ocupasse com os assuntos da cultura. Esse cargo encontrava-se destinado à Direção Geral dos Assuntos Culturais, sendo um serviço central do Ministério da Educação (Junta Nacional de Educação).

Neste ano, a política cultural a seguir pelo Governo tinha como objetivo garantir aos portugueses o acesso aos benefícios da cultura, incidindo sobre a pesquisa, a descoberta, a conservação e a inventariação do património cultural. No mesmo ano foi criado o “Fundo de Fomento Cultural” (DRE, Lei nº 582/73) que se destinava prioritariamente a incentivar as produções artísticas inovadoras. Para esse efeito este fundo tinha várias atribuições, entre elas:

“ a) Promover a pesquisa, inventariação, classificação, conservação e defesa do património cultural da Nação;

b) Executar a política cultural superiormente definida, orientando e coordenando a ação cultural diretamente exercida pelo Estado e pelos órgãos não estaduais da administração pública e, bem assim, fomentando e apoiando as atividades culturais dos indivíduos e das instituições particulares;

---

<sup>1</sup> retirado do site “Diário da República Eletrónico,

c) Promover a expansão da cultura portuguesa no estrangeiro, no âmbito dos planos superiormente aprovados e propostos através do órgão de coordenação da ação cultural externa do Ministério dos Negócios Estrangeiros” (DRE, Lei nº582/73).

Contudo é da responsabilidade a DGAC (Direção Geral dos Assuntos Culturais) também “inventariar, coordenar e apoiar as associações científicas e culturais existentes no País; promover a realização de estudos e informação sobre elementos necessários à prossecução da ação cultural do MEN (Ministério de Educação Nacional); promover a concessão de bolsas e subsídios de estudo dentro e fora do País e assegurar as condições indispensáveis ao pleno rendimento e efetiva integração dos bolseiros nas atividades nacionais; organizar ou subsidiar iniciativas de natureza cultural, nomeadamente missões, visitas, viagens de estudo, exposições, espetáculos, concertos, cursos, conferências, congressos e outras manifestações análogas e fomentar o estudo e divulgação da cultura portuguesa no estrangeiro” (DRE, Lei nº582/73).

A DGAC continha dentro dela vários serviços entre eles a direção de serviços de fomento e coordenação da ação cultural interna; divisão do património cultural; divisão de fomento das relações culturais externa; serviços de inspeção; gabinete de estudos e documentação e repartição administrativa. O primeiro serviço encontrava-se com uma área de aplicação vocacionada para os arquivos, bibliotecas e museus. Este tinha como principais tarefas: “organizar planos de aquisições para museus, bibliotecas e arquivos do Estado; organizar planos de divulgação intensiva dos museus, bibliotecas e arquivos, nomeadamente através de exposições, visitas e publicações; publicar o Boletim das Bibliotecas e Arquivos de Portugal, o boletim Museus de Portugal e outros de reconhecido interesse para a divulgação do património cultural” (DRE, Lei nº582/73), entre outras.

No ano de 1977, o Presidente António Ramalho Eanes extingue a Junta Nacional de Educação onde albergava a DGAC passando a existir a Secretaria de Estado da Cultura (DRE, Lei nº70/77). No ano de 1980 é regulamentado o Instituto Português do Património Cultural tendo como atribuições principais:

“a) Planear e promover a pesquisa, cadastro, inventariação, classificação, recuperação, conservação, proteção e salvaguarda dos bens móveis e imóveis que pelo seu valor histórico, artístico, arqueológico, bibliográfico e documental, etnográfico ou paisagístico constituam elementos do património cultural do País; b) Apoiar e fomentar a criação e funcionamento de organismos destinados à defesa e valorização do património cultural, designadamente através de instituições, centros de estudo e de investigação, e suscitar ainda a colaboração de indivíduos ou

associações que incluam nos seus objetivos a defesa e o estudo dos bens culturais; c) Definir as diretrizes para a defesa, conservação e enriquecimento do património estético, histórico, arqueológico e paisagístico do País; d) Definir as diretrizes para a proteção e enriquecimento do património bibliográfico e documental do País” (DRE, Lei nº34/80).

Um marco importante para os museus é a criação do Instituto Nacional dos Museus em 1991, com a missão de salvaguardar os museus “e valorizar, tornando-se conveniente inseri-los numa perspetiva de desenvolvimento cultural local, regional, nacional e mesmo internacional em estreita ligação com outras entidades e em articulação com a política museológica integrada, que simultaneamente otimize o museu tornando-se conveniente inseri-los numa perspetiva de desenvolvimento cultural local, regional, nacional e mesmo internacional em estreita ligação com outras entidades e em articulação com uma política museológica integrada, que simultaneamente otimize o museu” (DRE, Lei nº279/91). Em 1997, é aprovada orgânica do IPPAR (Instituto Português do Património Arquitectónico).

No ano de 2004, é aprovada a Lei-quadro dos Museus, que inclui a definição do que é um museu. De acordo com a referida lei, um museu é “ uma instituição com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, dotada de uma estrutura organizacional que lhe permite: a) garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objetivos científicos, educativos e lúdicos; b) facultar acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade” (DRE, Lei nº47/2004).

Nesta lei ainda são decretadas as funções que os museus têm de desempenhar sendo estas ligadas a: Estudo e investigação; incorporação; conservação; segurança; interpretação e exposição e educação. Em relação a esta última função, o museu tenta desenvolver de forma “sistemática programas de mediação cultural e atividades educativas que contribuam para o acesso ao património cultural e às manifestações culturais” (DRE, Lei nº47/2004). Por outro lado, promove a função educativa no “respeito pela diversidade cultural tendo em vista a educação permanente, a participação da comunidade, o aumento e a diversificação dos públicos” (DRE, Lei 47/2004).

Com o objetivo de melhorar o plano de ação da cultura em Portugal, são criados em 2007 dois institutos, o Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico (IGESPAR), que alberga vários departamentos bem como museus e mosteiros a seu cargo, e o Instituto dos

Museus e da Conservação (este também alberga departamentos e está encarregue da proteção de alguns museus). No entanto estes dois institutos são extintos com a entrada de uma nova lei em 2012, como veremos mais à frente.

Como sempre, existe sempre alguém no topo da hierarquia e a cultura no nosso País não foge à regra. É verdade que o responsável máximo não manteve sempre a designação que agora vigora, Secretaria de Estado da Cultura (não deixando de ser uma secretaria autónoma esta encontra-se na dependência da Presidência do Conselho de Ministros), antes passou por outras estruturas governativas. Até 1976, a execução política da cultura esteve entregue ao Ministério da Educação. Passados sete anos é atribuída a designação de Secretaria de Estado da Cultura (SEC), e a tutela alterna entre a presidência do Conselho de Ministros e o Ministério da Educação. Apenas em 1983 recebe pela primeira vez o estatuto de Ministério da Cultura; no entanto em 1985 volta a chamar-se SEC a cargo do Ministério da Educação e Cultura voltando para a Presidência do Conselho de Ministros, em 1987. Quase uma década depois voltamos a ter a designação de Ministério da Cultura.

Atualmente, a designação atribuída voltou a ser SEC. Contudo, no decreto-lei nº115/2012 o IGESPAR e o IMC são extintos dando lugar à Direção- Geral do Património Cultural, ou seja, procedeu-se a uma nova reestruturação do plano legal ao nível da cultura<sup>2</sup>.

## **1.2 *Habitus***

Neste capítulo tento refletir sobre o conceito de *habitus*, bem como a sua evolução ao longo do tempo. No sentido mais lato do termo, um hábito é algo/ uma ação que se costuma realizar frequentemente ou até mesmo no dia-a-dia do indivíduo ou grupo social. Acaba por ser como “uma matriz cultural que predispõe os indivíduos a fazerem suas escolhas” (Setton, 2002: 61).

Émile Durkheim refere-se ao termo como sendo “um estado geral dos indivíduos, estado interior e profundo, que orienta suas ações de forma durável” (Durkheim cit Setton, 2002: 61). O autor explica desta forma, o termo, recorrendo ao exemplo da noção cristã. Nesta, existe uma educação única e constante e que é ensinada à criança numa instituição total, tal como são os internatos, produzindo um efeito profundo e duradouro. Desta forma, é possível afirmar que as

---

<sup>2</sup> DRE, Lei nº115/2012

disposições sociais que o indivíduo interioriza são resultado da socialização aos quais os mesmos estão sujeitos.

Outro autor francês, Pierre Bourdieu, através das pesquisas realizadas na Argélia e entre camponeses da região francesa de Béarn, define *habitus* como sendo “um sistema de disposições duráveis e transponíveis que, integrando todas as experiências passadas, funciona a cada momento como uma matriz de percepções, de apreciações e de ações - e torna possível a realização de tarefas infinitamente diferenciadas, graças às transferências analógicas de esquemas” (Bourdieu cit Setton, 2002: 62). Isto quer dizer que o indivíduo age segundo as condições sociais a que esteve/ está sujeito. Este “agir” tem como significado na teoria de Bourdieu, as práticas.

O *habitus* também ajuda a homogeneizar um grupo e/ ou indivíduos de uma mesma trajetória social, o que se traduz no conjunto de práticas comuns a todos, “ *habitus* é um instrumento conceptual que auxilia a apreender uma certa homogeneidade nas disposições, nos gostos e preferências de grupos e/ ou indivíduos produtos de uma mesma trajetória social” (Setton, 2002: 64).

Contudo, o *habitus* não é algo imutável, é sim um conceito que está em constante construção, encontrando-se aberto e sujeito a novas experiências, “ o *habitus* não pode ser entendido apenas como sinónimo de uma memória sedimentada e imutável; é também um sistema de disposição construído continuamente, aberto e constantemente sujeito a novas experiências” (Setton, 2002: 65).

No mundo contemporâneo, segundo Setton (2002: 67) a coexistência de distintas instâncias de socialização, com projetos múltiplos e uma maior circularidade de valores e referências identitárias, configura um campo de socialização diversificado. Isto vai resultar na criação de um novo *habitus* e na construção de um novo sujeito social, “agora não apenas influenciado e determinado pelas instâncias tradicionais da socialização - a família e a escola” (Setton, 2002: 67). Encontra-se aqui presente a imersão de uma nova ordem social, a modernidade.

### **1.3 Práticas culturais em Portugal**

Através da consulta ao artigo do Observatório das Atividades Culturais (OAC) do investigador Rui Telmo Gomes, de Abril de 2001, evidencio quais as práticas culturais a que os portugueses

mais aderem. Foi possível retirar alguns resultados importantes sobretudo através de um inquérito sobre a ocupação dos tempos livres dos indivíduos com idade superior a 15 anos, realizado com o Instituto Nacional de Estatísticas, e do referido OAC.

O autor para organizar de uma forma simples todas as atividades, agrupou-as em cinco modalidades: “Sociabilidade inter - domiciliar (aqui incluindo “visitar e ser visitado” e “jogar às cartas, xadrez, damas...”); saídas comensais (“ir comer fora com familiares ou amigos” e “ir a discotecas, *boîtes*”); sociabilidade local (“frequentar associações recreativas” e “ir a festas populares, bailes”); saídas informativas (“ir a museus, exposições” e “ir a bibliotecas”); práticas amadoras (“praticar desporto” e cantar num coro, tocar numa banda, fazer dança amadora, actuar num grupo de teatro)”, (Gomes, 2001: 1).

Denota-se sem dúvida que a modalidade mais representada em todos os inquiridos é a inter-domiciliar, seguida de outras duas modalidades conviviais. Na primeira, o fator principal destina-se ao facto de “visitar ou ser visitado”, o “peso desta categoria deve-se à importância das visitas inter- domiciliarias (visitar e ser visitado), que correspondem a uma atividade bastante generalizada mais de 90% dos portugueses...” (Gomes, 2001: 2). Em relação às outras duas modalidades, uma delas é as saídas comensais e a outra a sociabilidade local. “Quanto à primeira destas modalidades, a principal actividade é a refeição fora de casa (realizada regularmente por 73% dos inquiridos). No que respeita à sociabilidade local, o principal contingente é o da participação em festas populares e bailes (comum a precisamente 50% da população)”, (Gomes, 2001: 3). As saídas informativas e as práticas amadoras encontram-se num patamar inferior.

Por outro lado, quando cruzamos a variável “grau de escolaridade” com as modalidades verifica-se que a inter- domiciliar continua com a preferência dos portugueses, “...a sociabilidade inter- domicilia é predominante em todas as categorias” (Gomes, 2001: 4). A partir do ensino secundário verifica-se que os gostos e hábitos dos portugueses ganham também outra força. Os hábitos comensais, de saídas informais bem como as práticas amadoras salientam-se mais quando nos referimos às categorias “igual ou superior” referido anteriormente.

Encontra-se também no “quadro 5” (Gomes, 2001: 4) a mesma tendência que foi referida anteriormente, onde aqueles que possuem mais capital económico atuam ou frequentam as mesmas modalidades. Sendo que as saídas informativas denotam mais essa associação entre a prática e nível de rendimento, “ as modalidades do lazer informativo e expressivo são aquelas para as quais é mais clara a associação entre prática e nível de rendimento: para qualquer

delas, e para a primeira em especial, a taxa de praticantes acompanha a subida da categoria de rendimento” (Gomes, 2001: 5).

No entanto, o essencial para o meu projeto neste estudo é retirar informações acerca do perfil (is) do (s) individuo (s) que frequentam os locais como museus, exposições, bibliotecas, ou seja, os referentes às saídas informativas.

Recorrendo aos “quadros 4, 5 e 6” (Gomes, 2001: 5, 6), podemos concluir que os principais consumidores destes espaços são pessoas com grau de instrução acima do nível do secundário, possuidores de um capital económico elevado e ocupando lugares médio- elevado nas suas carreiras profissionais ou nos sectores em que trabalham.

A título de curiosidade, na zona norte apenas 30% da população tem por hábito realizar práticas de saídas informativas. Desta percentagem 28% visita museus e exposições face aos 12% que costumam ir a bibliotecas (Gomes, 2001: 11).

Em 2010, registaram-se mais de 65 mil visitas a diferentes tipos de museus, entre eles, museus da História (os mais visitados), museus de Etnografia e de Antropologia, museus Especializados, etc.

Contudo, não só os museus obtiveram aumentos nas suas visitas. Também as áreas como o cinema, teatro, espectáculos musicais, registaram uma subida de participação do público nesses locais de oferta cultural. Se, por um lado, existe uma afluência maior do público a esses locais, por outro, revela-se também um aumento nas receitas criadas por esses locais. Tudo isto segundo o Instituto Nacional de Estatística, 2011.

O facto de nos últimos anos verificar-se uma tendência para um aumento de inscrições nas áreas culturais e criativas, entre elas, arquitectura; jornalismo; estudos artísticos; música; teatro, etc., pode de certa forma contribuir para que os níveis de práticas culturais aumentem significativamente. Em estudos recentes a nível europeu, estamos actualmente acima da média europeia no que refere aos alunos no ensino superior frequentadores dessas áreas, com cerca de 18 % (Eurostat, 2011: 55).

Se por um lado existe um aumento na formação académica, por outro denota-se que o nível de empregabilidade na área cultural em Portugal encontra-se muito abaixo da média da União Europeia. Onde no total de áreas profissionais Portugal não vai aquém dos 0,9% de empregabilidade de pessoas nessas áreas, contrastando aos 1,7% da União Europeia (Eurostat, 2011: 68).

No que se refere a visitas a locais culturais no período de tempo referente aos últimos 12 meses, o nosso país encontra-se bastante longe dos outros países e da média da União Europeia. Aqui, delineiam-se quatro intervalos de frequência das visitas, isto é, de uma a seis vezes; de sete a doze vezes; mais de doze vezes ou nunca. O que se verifica é que a percentagem da primeira opção é a mais alta, de entre aquelas possíveis respostas de frequência a esses locais, com cerca de 23% (U.E. 39%). Em relação às seguintes opções de participação encontram-se entre 7% e 3%, respectivamente. Por outro lado, a taxa de abstenção a esses locais é enorme, pois encontramos a falar em quase 65% de não participação (Eurostat, 2011: 174).

Perante este panorama, não é de estranhar que as famílias portuguesas sejam das que menos despendem em realizar práticas culturais. Apenas cerca de 3,2% do rendimento é direccionado para a cultura, abaixo, ainda que pouco, da U.E. que se situa nos 3,9% (Eurostat, 2011: 201). Do pouco que despende, é gasto principalmente em televisões, rádios e equipamentos para os mesmo (23%), seguida da aquisição de livros (15%), equipamentos de processos de informação (10%) e jornais (7%). O dinheiro despendido para o cinema, teatro e concertos encontra-se pouco representado com apenas cerca de 3%.

Posto tudo isto, podemos afirmar que embora haja um esforço no aumento da instrução académica nas áreas criativas e culturais por parte dos portugueses, o que se verifica é que o mesmo não se traduz depois na aquisição de bens culturais. Mais grave ainda é o facto de o nosso país se encontrar, em várias frentes e sectores, aquém das metas e médias dos restantes países, e sobretudo da União Europeia.

## **2. Comunicação**

A comunicação é considerada um processo através do qual um emissor transmite uma mensagem a um recetor, ou “como produção de um conteúdo simbólico (mensagem) a ser consumido por alguém que use o mesmo código do produtor” (Gomes, 2000:167).

Para Caetano & Rasquilha (2004:20) comunicar é pôr em comum uma informação, é partilhar uma opinião, um sentimento, uma atitude, um comportamento. Tudo isto, frequentemente, com o objetivo de convencer, persuadir (de mudar de opinião, adoptar um comportamento diferente).

Apesar de existir várias definições de comunicação, há dois elementos que são comuns em todas, tal como nos diz Gomes: a primeira é a existência de um canal em cujas extremidades se encontram um emissor e um recetor e a segunda é a transmissão ou troca de informação entre os dois.

### **2.1 Comunicação nas Organizações**

O sistema organizacional viabiliza-se graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá a sua contínua alimentação e sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social.

Lee O. Thayer coloca a comunicação como elemento necessário no processamento das funções administrativas. “É a comunicação que ocorre dentro [da organização] e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que [a] definem e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento” (1976: 120).

O sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo, visto que a dinâmica segundo a qual se coordenam recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objetivos definidos desenvolve-se por meio da interligação de todos os elementos integrantes de uma organização, que são informados e informam ininterruptamente, para a própria sobrevivência da organização.

Esse é o primeiro aspecto a ser considerado quando se fala em comunicação nas organizações. Além disso, é preciso ver como ela funciona, identificando a sua direção e a sua rede de transmissão.

Daniel Katz e Robert L. Kahn afirmam que “as organizações sociais precisam também de suprimentos renovados de energia. Nenhuma estrutura social é auto-suficiente ou autocontida” (1978: 35). A interdependência das organizações leva-as ao relacionamento e à integração com as demais e de cada uma em si com seu mundo interno e externo. E isto só acontecerá, como referido anteriormente, por meio da comunicação e na comunicação.

Assim, um processo comunicacional interno que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, proporcionará não apenas um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional. De acordo com Gaudêncio Torquato do Rego, as informações trazidas e trocadas dos sistemas sociopolítico, econômico-industrial e o sistema inerente ao microclima interno das organizações permitem ao processo comunicacional estruturar as convenientes ligações entre o microssistema interno e o macrossistema social, estudar a concorrência e analisar as sessões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional (1984: 114).

Todos esses aspectos fazem com que a comunicação, segundo Richard Hall, “seja extremamente importante nas organizações e nos segmentos organizacionais que precisam lidar com a incerteza, que são complexos e que têm uma tecnologia que não permite uma rotinização fácil. Tanto as características externas quanto as internas afetam a centralidade da comunicação” (1984: 133).

Segundo Keith Davis e Hohn Newstrom, “os planos e as políticas formais não podem resolver todos os problemas existentes numa situação dinâmica, porque eles são pré-estabelecidos, em parte, inflexíveis. Algumas exigências podem ser melhor atendidas através de relações informais, que podem ser flexíveis e espontâneas” (1996: 123). Assim, numa organização é necessário haver uma comunicação formal e uma informal. Deste modo, Rego classifica-as afirmando que a comunicação formal abrange todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático. A comunicação informal abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturada a partir da cadeia sociológica dos grupinhos. (1986: 63).

Para uma melhor compreensão da complexidade do ato comunicativo, é necessário estudar alguns elementos ou aspectos relevantes presentes na gestão do processo comunicativo da

organização. Deste modo, destaquei as barreiras, para além de existirem na comunicação em geral existem também a nível da comunicação organizacional que serão abordadas posteriormente.

Encontrei assim várias maneiras de identificar as barreiras que se colocam à comunicação organizacional. Neste caso específico, irei apenas abordar as mais gerais no sector organizacional, como nos mostra Kunsch (1986:74), que são: as pessoais; as administrativas/burocráticas; o excesso e subcarga de informação; e as informações incompletas e parciais.

Deste modo, e tal como afirma Kunsch (1986: 74), nos ambientes organizacionais, como em qualquer outro contexto, as pessoas podem facilitar ou dificultar a comunicação. Tudo dependerá dos estados de espíritos, das emoções, dos valores e a forma como cada indivíduo se comporta em cada contexto.

Em relação às barreiras administrativas/burocráticas, tem em consideração a forma como a organização atua e processa a sua informação. Thayer (1976: 216), destaca quatro condições: a distância física; a especialização das funções-tarefa; as relações de poder-autoridade-status; e a posse de informação.

O excesso de informações é uma barreira muito presente na atualidade. A subcarga de informação de toda a espécie e em diversas formas, “a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis (...) tudo isso tem causado uma espécie de saturação para o recetor (Kunsch, 1986: 75). A falta de seleção de informação e de prioridades acaba por confundir o público em vez de proporcionar uma comunicação eficaz. É impossível as pessoas assimilar toda a informação com que se deparam, seja no seu ambiente social ou nas organizações onde trabalham.

Por fim, as comunicações incompletas e parciais, estas são encontradas nas informações “fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas, etc.” (Kunsch, 1986:76).

Gilson, *et al* (1981: 325-31), destacam ainda outras barreiras, tais como: audição seletiva (para sabermos escolher as informações que consideramos certas), juízo de valor (é o que o recetor pensa do comunicador), credibilidade da fonte (que faz com que o leitor confie ou não nas informações que observa), problemas de semânticas (o leitor pode interpretar alguma palavra no sentido oposto da que o autor gostaria), filtragem (faz com que diversas informações sejam manipuladas tornando-se positivas), diferença ou status (aumenta a competição entre

peessoas, superiores e colaboradores) e sob cargas nas comunicações (onde não é possível absorver todas as informações que chegam).

Como vemos, para a comunicação das organizações funcionar de uma forma correta e equilibrada teremos de ter todos estes aspectos acima referidos em conta. Contudo, só um bom plano comunicacional assente nas necessidades de cada organização pode resolver os seus problemas no que diz respeito ao fluxo comunicacional.

## **2.2 Comunicação Interna**

Neste projeto realizou-se um estudo com o objetivo de averiguar em que situação se encontra a comunicação interna no MST. Foram inquiridas 14 pessoas, todas elas com ligação contratual com o mosteiro. Mas qual a importância para avaliar a comunicação interna do MST?

Uma das formas mais importantes de comunicação dentro das organizações é a comunicação interna, também conhecida como endocomunicação. Isto porquê? Porque são os elementos que compõe uma organização/empresa os primeiros parceiros/clientes. São os seus trabalhadores que têm a primeira opinião acerca da instituição. “Quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos com a missão e, conseqüentemente aumentará a sua produtividade” (Jacomini, 2011: 2). Ou seja, quanto maior for o seu grau de satisfação e envolvimento melhor será a opinião destes relativamente à organização.

Ainda reforçando a ideia do parágrafo anterior, Kaplan e Norton (2006: 27) defendem que para “desenvolver a motivação entre os funcionários de uma empresa é necessário primeiro comunicar os propósitos organizacionais (visão, missão e estratégia), a fim de gerar o entendimento e comprometimento destes para com os ideais da organização”.

Este tipo de comunicação pode ser feito através de dois canais: formal e informal. Segundo Scheinshon (1998: 159), “os canais de comunicação formal definem-se a partir da estrutura organizacional” e os canais de comunicação informal “emergem da interação natural que existe entre os membros da organização”. Isto é, se na primeira é respeitado os critérios estabelecidos pela instituição no que diz respeito à comunicação (por departamentos; responsabilidades; descrição de tarefas; etc) ao invés, na segunda nada se encontra planificado e não respeita a estrutura organizacional formal.

No que diz respeito aos canais de comunicação formal, o fluxo comunicacional pode ser realizado em quatro direções: descendente; ascendente; horizontal e diagonal. Todas estas trajetórias têm formas de comunicar e objetivos distintos (fig.1- Possíveis trajetórias da comunicação interna formal).

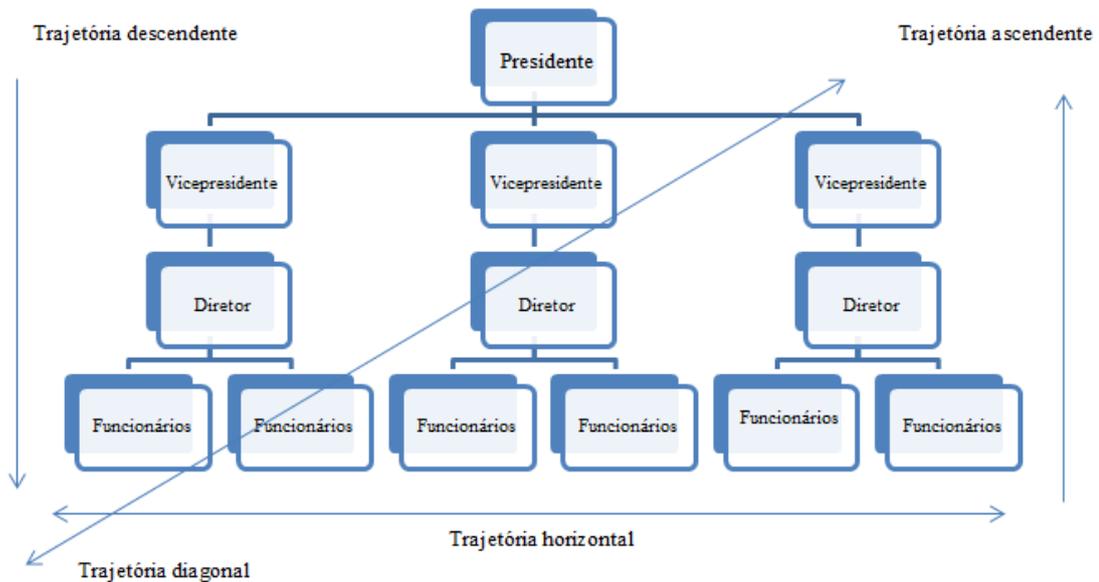


Fig.1 possíveis trajetórias da comunicação interna formal

Para comunicar através da trajetória descendente utilizam-se como suportes os folhetos; cartazes; publicações periódicas; objectos promocionais; vídeos; etc. Scheinshon (1998: 160) afirma que os objetivos desta comunicação residem em “ consolidar o conhecimento e o entendimento dos princípios e propósitos corporativos; construir a identidade; fortalecer os papéis hierárquicos e alcançar a credibilidade e a confiança”. Esta comunicação tem origem no topo da hierarquia corporativa.

Por outro lado, a comunicação ascendente provém da base da pirâmide da hierarquia. É o pessoal subordinado que tem voz ativa neste processo, favorecendo o diálogo com as camadas superiores. Os propósitos desta comunicação referem-se a “favorecer a reflexão e a análise; obter o máximo aproveitamento das ideias e alcançar o consenso” (Scheinshon, 1998: 161)

A comunicação interna de trajetória horizontal favorece o diálogo de pessoas de diferentes departamentos e entre membros do mesmo departamento com a finalidade de “facilitar e dinamizar o intercâmbio; dinamizar os processos de gestão e fomentar a coesão” (Scheinshon, 1998: 162).

Por último, a comunicação de forma diagonal apenas deve ser implementada se “quando a empresa está comprometida com o reconhecimento de valores possuídos por indivíduos, grupos, multi-grupo e toda corporação” (Scheinshon, 1998: 161). Para fazer face a esta situação é realizada auditorias internas e círculos de qualidade para resolver as eventuais situações. Quando esta forma de comunicação é utilizada, o seu principal objetivo é favorecer o trabalho em equipa e incrementar o rendimento, para isso deve-se “flexibilizar os acessos à informação na estrutura” (Scheinshon, 1998: 162).

Contraopondo os canais de comunicação interna formal, temos inevitavelmente os informais. Estes “referem-se às interações dentro da empresa e que não estão necessariamente prescritas na hierarquia e estruturas formais da organização” (Scheinshon, 1998: 163). Enquanto os canais formais estão impostos pela organização, os canais informais não, pois “surgem e fluem naturalmente” (Scheinshon, 1998: 163).

Como podemos verificar a comunicação interna torna-se algo bastante importante para a gestão de uma organização. Scheinshon (1998: 163-164) afirma que “a organização dificilmente tem um bom desempenho exterior se não tem condições de comunicação interna adequados. A boa comunicação começa em casa”.

### **2.3 Plano Comunicacional**

Será importante criar um plano de comunicação dentro de uma empresa/organização? Com a implementação de um plano comunicacional torna-se mais fácil a aproximação junto do público? Como sabemos que se é necessário um plano? Todas estas perguntas fazem sentido e durante este capítulo tentaremos responder às mesmas.

Antes de mais torna-se necessário definir o conceito de plano comunicacional. Segundo NGO Conect (2009: 1), este é “um mapa de estradas que oferece orientação acerca da forma de modelar a imagem, criando procura para os serviços e construindo relações com um grande público-alvo.” Sendo assim, um plano comunicacional acaba por ser um caminho delineado por onde a comunicação de uma organização deve seguir segundo determinados pressupostos.

Por outro lado, Kunsch (2003: 231) alerta que antes de se efetivar um plano comunicacional, este deve ser considerado “sobretudo, como um ato de inteligência, um modo de pensar sobre determinada situação ou realidade, enfim, como um processo racional-lógico, que pressupõe

estudos, questionamento, diagnósticos, tomadas de decisões, estabelecimento de objetivos, estratégias, alocação de recursos, cursos de ações, etc.” Isto é, antes de ser idealizado/realizado/consolidado um plano comunicacional, torna-se necessário a realização de um conjunto de ações onde se deve avaliar vários pressupostos que se encontram relacionados com a organização.

Para isso, a NGO Conect (2009: 2) diz-nos que antes de realizar um plano comunicacional, devemos responder a algumas questões: “porque razão quer comunicar a organização? (objetivos); com quem quer comunicar? (público- alvo); o que pretende comunicar? (mensagem); como quer comunicar? (canais) ”. Todas estas perguntas devem ser muito bem esclarecidas para que o plano tenha o sucesso esperado.

No mesmo seguimento, Oliveira (2002: 35) refere que o “planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspetos abordados pelas dimensões apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. Todas as dimensões têm de ser bem estudadas e observadas, respondendo de forma clara e inequívoca.

No que diz respeito aos objetivos Oliveira (2002: 164) diz nos que “uma adequada administração começa com o estabelecimento ou, pelo menos, com a compreensão nítida dos objetivos e desafios a serem alcançados. Para serem úteis, os objetivos devem ser mais do que palavras; devem ter significado concreto para o executivo, com a finalidade de obter participação ou dedicação de forma real”. Os objetivos devem ser algo atingíveis conforme a realidade da organização, tendo todos os elementos responsáveis por delinear-los, encontrarem-se de acordo acerca dos mesmos. Ou seja, devem ser “claros, consistentes, realistas, mensuráveis, motivadores e utilitários” (Kunsch, 2002: 272).

Depois de saber o que queremos para a organização, temos de saber a quem queremos comunicar. Aqui falamos do público a quem queremos que a informação chegue. Se a organização já tem confinado o seu público, faz com que ajude na seleção de mensagens adequadas e na definição da melhor forma de as divulgar. Aqui não nos referimos apenas ao público externo mas também ao público interno. Este último considera-se como sendo dos mais importantes públicos, pois é o que se encontra mais próximo da organização e que possui uma imagem mais concreta e realista da mesma.

Saber o que se quer comunicar torna esta fase uma das mais importantes, pois é aqui que reside toda a informação que queremos comunicar. Tal como afirmamos em capítulos

anteriores, aquilo que queremos comunicar influencia de forma direta a imagem que vai ser criada pelo público, por isso é muito importante definir muito bem tudo aquilo que queremos comunicar.

Tendo passado pelas três fases anteriores onde delineamos os objetivos, o público e a forma como queremos idealizar a nossa comunicação, chega por fim a maneira como iremos canalizar toda essa comunicação. Kunsch (2002: 273) diz que “as estratégias devem ser tanto globais, quanto específicas para planos e programas. O seu papel é tornar a comunicação o mais eficiente possível, por meio da determinação das mensagens, dos veículos, dos públicos e do momento mais oportuno para essas ações”. Isto quer dizer que todo este processo deve ser muito bem executado, da forma mais adequada, segundo as circunstâncias e prioridades do momento.

Através do estudo da *NovaCommunication* (2012: 3), da Universidade Nova de Lisboa, existem dois tipos de comunicação: *non-media communication* e os *media communication*. O primeiro diz respeito a um público menos abrangente onde os principais canais de comunicação são as feiras, exposições. Por outro lado, temos os *media communication* onde os veículos de comunicação como a televisão, rádio, internet, folhetos, jornais, etc, são os principais meios. Desta forma, conseguimos chegar a um público mais abrangente num curto espaço de tempo.

Numa fase posterior, devemos realizar uma análise se a implementação do plano comunicacional surtiu o efeito desejado ou se pelo contrário saber qual o(s) motivo(s) do insucesso do mesmo.

## **2.4 Imagem corporativa**

No que diz respeito à imagem corporativa de uma organização existem diferentes perspectivas. Alguns autores defendem que o consumidor é um elemento passivo, sendo “ a imagem a soma das impressões recebidas e pré-orientadas pela fonte”, outros pelo contrário “consideram que a imagem é algo que reside na mente dos consumidores” (Ruão, 2003: 18). Além destas duas perspectivas há ainda quem defenda que a imagem é o resultado da “interação entre o receptor e o estímulo desenvolvidos pelo produto”. Este último aspecto é o que tem vindo a destacar-se no domínio científico. Ruão considera que a imagem “é uma

impressão criada ou estimulada por um conjunto de signos, resultantes da totalidade das formas de comunicação entre a empresa e o público”. (2003: 19)

Indo ao encontro da ideia de que a imagem se relaciona com a visão que o público tem de determinada organização, Kunsch (2003) ao citar Riel (1995), afirma que a imagem é um conjunto de significados pelos quais se chega a conhecer um objecto e pelo meio do qual as pessoas o descrevem, recordam e relacionam. Caetano & Rasquilha (2004:49), seguem a mesma linha de pensamento defendendo que a imagem “constitui uma representação psicossociológica de uma determinada realidade institucional”, ou seja, é a representação visual da empresa, a chave do sucesso dos seus produtos ou serviços. Complementando esta ideia Kapferer (1991: 33) diz-nos que a imagem é um conceito de recepção. Sendo que essa incide sobre a maneira como determinados públicos imaginam a instituição. Deste modo, a imagem é descodificada pelo público através dos serviços e das comunicações emitidas pela organização.

Há assim alguns factores que influenciam a imagem denominando-se de “elementos da imagem institucional”. Estes elementos estão subdivididos em quatro grupos distintos, como nos apresentam Caetano & Rasquilha (2004: 50)

O primeiro grupo diz respeito aos «elementos humanos», englobando assim o conjunto de pessoas que integram na empresa e as suas inter-relações com outros indivíduos no interior e no exterior da empresa. Uma boa imagem depende de todos os funcionários, tanto assim que todos devem ter consciência que os seus comportamentos irão contribuir para a imagem da instituição. Não só o seus comportamentos mas também a forma como interagem com o público.

O segundo grupo corresponde aos «elementos físicos e materiais», um modelo de fardas, determinada decoração para as instalações, ou mesmo escolher o aspecto e as linhas para o seu logótipo, tudo influencia para a criação de um boa imagem.

O terceiro grupo analisa os «elementos psicossociológicos», nesta componente da imagem incluem-se todas as políticas adoptadas pela instituição, tais como: as políticas de recepção, de promoção, as políticas salariais, sociais e económicas. Embora estes elementos sejam os menos visíveis, não deixa de ser importante. Aqui refere-se á comunicação que existe na organização.

Tal como nos referimos no capítulo anterior, a comunicação dentro de uma organização é bastante importante pois facilita a troca de informação, aumenta a motivação interna, favorece o trabalho em equipa, entre outras. Uma organização ao adotar uma estratégia de comunicação adequada contribuirá para uma boa construção da sua imagem.

Por fim, o quarto grupo, diz respeito à «qualidade dos bens ou serviços». Este é o elemento que mais diretamente permite ao público em geral classificar a instituição e formar a sua opinião. A prestação de um bom serviço é fundamental para a formação de uma imagem favorável da instituição.

Independentemente da dimensão da organização é importante criar e manter uma imagem forte e que os funcionários também estejam a par disso. Uma boa imagem pode levar muito tempo a ser construída, por isso, é necessário focar na reputação e no direito de dar ao público o direito de saber.

Cada vez mais as instituições preocupam-se com a sua imagem e com o que ela pode transmitir, tendo em conta que o principal objetivo de ter uma boa imagem é que esta cria no público-alvo um comportamento de satisfação.

Deste modo, os mosteiros devem também ter uma preocupação com a imagem que transmitem para o seu público-alvo.

No próximo capítulo, explicarei de que forma o Mosteiro São Martinho de Tibães atua nesta vertente.

### 3. O que é um Mosteiro?

O nosso país é muito rico no que diz respeito ao número de mosteiros que alberga. Referimo-nos a mais de meia centena de mosteiros num país tão pequeno como Portugal. De entre todos esses mosteiros salientamos apenas alguns com mais reconhecimento a nível nacional, entre eles: Mosteiro de Alcobaça, Mosteiro dos Jerónimos, Mosteiro de Tibães, Mosteiro de Arouca e Mosteiro de Batalha. Embora uns mais conhecidos que outros, todos eles têm a sua história, as suas ordens e o seu estilo arquitetónico.

Mas o que é afinal um Mosteiro? Os mosteiros são locais que serviram durante muitos séculos para albergar ordens religiosas, constituídos por monges e monjas. Eram constituídos por um conjunto de estruturas para habitação e oração para os monges/monjas: a igreja, o claustro, entre outras áreas. “Dentro dessas áreas, estamos a referir-nos a locais para a realização de produções agrícolas (p.e. celeiros, moinhos, adegas, entre outros). Além disso, os mosteiros possuíam nas suas cercas, jardins, capelas, pomares e até locais para observação astronómica” (Marraiolos, 2009:3).

Os monges também ficaram conhecidos por terem uma capacidade intelectual elevada, por serem muito estudiosos, possuindo assim alguns mosteiros colégios para ensinar a população (mas nem toda a população).

Dentro das ordens a que cada mosteiro se encontrava ligado, salientamos aquelas que mais importância tinham nos mosteiros nacionais. Dentre delas estão: a Ordem Beneditina, Ordem dos Templários, Ordem Dominicana, Ordem de Santo Agostinho, Ordem de Cister, Ordem dos Hospitalários, Ordem de São Jerónimo e a Ordem dos Frades Menores.

As Ordens religiosas são constituídas por membros do clero. Estas nasceram da necessidade do Cristianismo agrupar esforços no sentido da propagação da religião. Para o efeito, criaram-se ordens militares que iriam combater os infiéis e ordens religiosas que iriam ser responsáveis pela gestão e manutenção desses fiéis (Nunes, 2009)

O primeiro grande codificador e fundador de uma ordem religiosa, a qual teve um imenso significado, sobretudo na Europa, foi **São Bento de Núrsia**. Mediante a propagação da respetiva regra, foram-se criando centenas de mosteiros por todo o continente. Tinha como regra a simplicidade necessária para cobrir quase todos os aspetos da vida quotidiana de uma comunidade religiosa, definindo os tempos de oração, os tempos de trabalho, os tempos de descanso, bem como as regras sobre deveres mútuos, resolução de conflitos e penas. No

entanto, a principal regra desta ordem é "Ora et labora", o que quer dizer "Reza e trabalha."

Nos mosteiros beneditinos a direção do mesmo é entregue a um superior que, dependendo da categoria do mosteiro, pode chamar-se de prior ou abade. Este é escolhido pela restante comunidade. O ritmo de vida beneditino tem como eixo principal o Ofício Divino, também chamado de Liturgia das Horas, que se reza sete vezes ao dia, tal como São Bento havia ordenado. Junto com a intensa vida de piedade e oração, em cada mosteiro trabalhava-se arduamente em diversas atividades manuais, agrícolas, sempre com o objetivo garantir o auto abastecimento da comunidade.

### **3.1 O Mosteiro de S. Martinho de Tibães- MST**

Começou a fundar-se o primitivo do "cenóbio de Tibães" entre o final do séc. X e os inícios do séc. XI (Mata e Costa, 1999: 10). Entre 1085-1089 é adotada a regra beneditina no Mosteiro de Tibães, coadjuvada pela ação dos Bispos de Braga, transformando-se assim num polo de difusão dos princípios gregorianos. Obteve um grande contributo por parte do Conde D. Henrique, que foi a "concessão das terras adjacentes ao mosteiro e a outorga, em 1110, da Carta de Couto" (Mata e Costa, 1999: 10). Através destes benefícios dados pelo conde, juntando ao exercício dos direitos fiscais e judiciais e acumulação de riquezas tornaram o Mosteiro de Tibães num dos mais ricos da Arquidiocese de Braga. Até finais do séc. XIII gozou de uma prosperidade de grande nível, começando a partir de meados do séc. XVI uma fase de decadência da Igreja, o que levou também a uma fase menos próspera do mosteiro.

O mosteiro recebe a reforma beneditina e a nova Congregação do São Bento de Portugal em 1569 tornando-se na Casa-Mãe dos beneditinos portugueses que chegou a possuir 22 mosteiros, isto não contando os que fundou no Brasil a partir de 1580. O mosteiro, casa de monges cenobitas, militava sob uma regra e obedecia a um abade, tal como em todos os mosteiros cuja ordem fosse entregue aos beneditinos, cumpriam a regra principal da mesma. Por conseguinte, estes também se dedicavam a ensinar ao nível escolar (chamemos-lhe assim) jovens de famílias importantes da época, bem como produziam medicamentos para curar enfermidades do tempo em que se vivia. Os pedidos de ajuda a mendigos que batiam nas portas do mosteiro eram sempre atendidos por estes benfeitores religiosos.

Ao longo dos séculos XVII e XVIII, foram construídas e reconstruídas algumas partes

constituintes do espaço do mosteiro, entre elas, o claustro do refeitório, o refeitório, a cozinha, os fornos, a adega e o lagar. Todos estes espaços serviam para confeccionarem as refeições bem como a sua serventia, contudo, também se realizavam rezas nesses locais. Entre 1617 e 1619, foi construído o Noviciado, que albergava 18 celas para os noviços, casa do capítulo, casa do oratório, cela de mestre e duas celas para hóspedes. Passado um ano no mosteiro o noviço subia na hierarquia da ordem tornando-se um novo monge e passava a viver no Coristado juntamente com os outros monges. Durante sete anos seguintes encontrava-se sob vigilância de outro mestre a fim de atingir o sacerdotismo.

Com a decisão do Abade Geral Frei Leão de São Tomás, em 1628, “deu-se início da construção de uma nova Igreja, e o mosteiro foi ampliado para norte, poente e sul” (Mata e Costa, 1999: 4). Perdurando nos anos seguintes até final do séc. XVIII, as obras de construção e decoração do novo mosteiro e também da cerca, situada nas faldas do monte S. Gens, o mosteiro sofre bastantes alterações.

O Hospício, construído entre 1650 e 1653, era o espaço monástico onde os hóspedes, que não podiam acompanhar os monges no refeitório, comiam acompanhados pelo Abade. A Livraria, edificada ao longo dos anos 1701 e 1704, e mais tarde remodelada na segunda metade do século XVIII, ocupava um lugar nobre no mosteiro. Tal como era estipulado pelas Constituições, estas mandavam que em cada mosteiro existisse uma livraria e que fosse muito bem cuidada, sendo que a do Mosteiro de São Martinho de Tibães, com os 10 a 12 mil volumes de que dispunha, fora classificada como a melhor que se encontrava em todas as comunidades religiosas da província do Minho.

A reforma que fora iniciada por “Marquês de Pombal, no triénio de 1773-1775 previa a extinção de uma parte considerável dos mosteiros beneditinos. Contudo, esta decisão não foi avante devido ao falecimento do rei” (Mata e Oliveira, 2004: 101). A 10 de Fevereiro de 1790, a rainha D. Maria I, decretou aos abades gerais dos mosteiros para não aceitarem a admissão de novos noviços sem serem apresentados à Junta do Melhoramento Temporal das Ordens Religiosas (junta criada no seu reinado). Ainda no mesmo ano e reinado são retirado às congregações os poderes donatários, isto é, perdem autonomia jurídica e administrativa, tal como são exemplo as Cartas de Couto. D. João VI, filho de D. Maria I, continuou com a mesma política argumentando a não admissão de jovens noviços para os mosteiros com a necessidade de os mesmos ingressarem no exército devido às invasões francesas que aconteciam na referida altura.

Com a Revolução de 24 de Agosto de 1820 existe uma pressão para ir avante com as reformas das ordens religiosas. Através da Comissão Eclesiástica a 7 de Fevereiro de 1822 ficaria ao arbítrio do governo designar quais os mosteiros e conventos que deveriam ser encerrados, dando prioridade aos situados nas aldeias e menos aos de vila e cidades. Em 18 de Outubro de 1822 foi imposto um número mínimo de religiosos para que os mosteiros/conventos pudessem subsistir. O decreto de 9 de Agosto de 1833 vem ao encontro do decreto anteriormente transcrito, colocando como número mínimo de 12 religiosos como também todos os bens dos mosteiro/convento que encerrassem seriam propriedade nacional. Por conseguinte, os religiosos que estivessem integrados no mosteiro ou convento que encerrasse seriam transferidos para outros que continuassem a subsistir.

A 7 de Maio de 1834 o duque de Bragança manda, pela Junta de Melhoramento Temporal das Ordens Religiosas, que o Prefeito da Província do Minho nomeie alguém de confiança para proceder ao inventário do Mosteiro de Tibães. Passado dois dias o desembargador da Relação Eclesiástica de Braga e o escrivão Francisco José Vieira de Carvalho deslocam-se ao Mosteiro de São Martinho de Tibães onde se deparam com os seis monges ainda residentes. “Entre 9 de Maio e 27 de Julho tudo foi inventariado e avaliado” (Mata e Costa, 1999: 7).

Posto tudo isto, em 1834, o “Mosteiro de São Martinho de Tibães é encerrado devido ao governo liberal e à sua política de extinção das ordens religiosas” (Mata e Costa, 1999: 9). No mesmo ano ainda ocorreram as primeiras vendas em hasta pública dos bens, móveis e imóveis, do mosteiro terminando todo este processo com a venda do mesmo em 1864. Caindo todo este património em mãos de privados, o mosteiro entrou numa fase de abandono, ruína e degradação, e nem o facto de ter classificação como Imóvel de Interesse Público desde 1944 o retirou dessa situação.

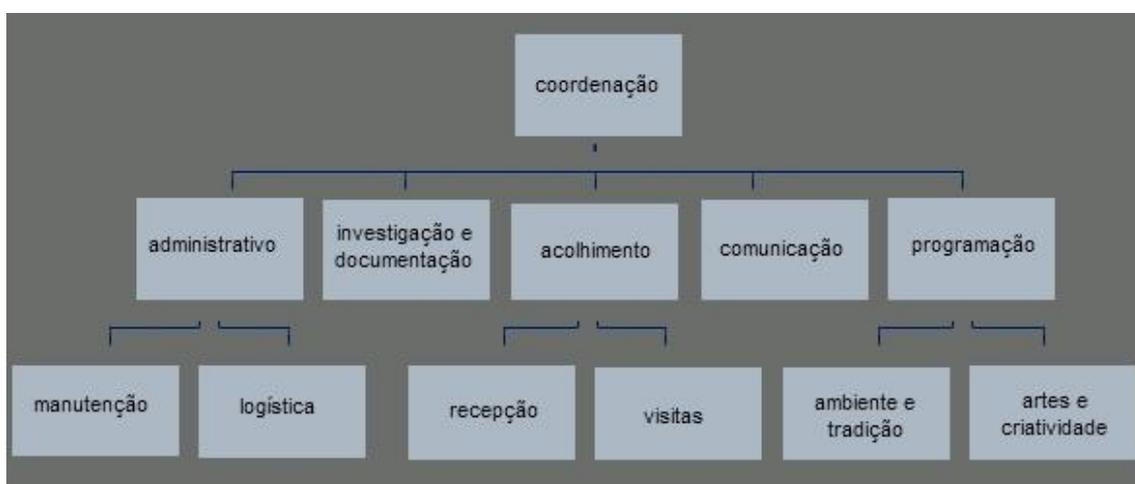
Somente com a aquisição, em 1986, por parte do Estado português e que o afetou ao Instituto Português do Património Arquitectónico, o Mosteiro de São Martinho de Tibães conheceu uma nova história. É já em 1990 que este património foi considerado pelo IPPAR/ Ministério da Cultura como um Museu Monumento porque " não se limita ao espaço do edifício que recebe coleções, mas estende-se às zonas de ruína e à cerca e suscita a musealização desses espaços, como forma de valorizar a sua leitura enquanto monumento e de dar a conhecer a importância do seu património nos diversos sectores da história e da arte portuguesas" (Mata e Costa, 1999: 17).

Foram também definidas quatro diretrizes a seguir pela direção do mosteiro: "a preservação

do património existente; o estudo e documentação; a educação e a cultura; a conservação, restauro e recuperação; elaborou-se o seu programa museológico” (Mata e Oliveira, 2004: 109).

Desde então, o Mosteiro de São Martinho de Tibães tem vindo a ser objeto de uma operação integrada de restauro, recuperação e reabilitação, co-financiada pelos Fundos Comunitários através do FEDER- Programa Operacional da Cultura. Através desta recuperação conseguiu-se criar os percursos museológicos para tentar dar a conhecer o património cultural do mosteiro e o seu quotidiano no séc. XVII e XVIII.

Atualmente, o Mosteiro de São Martinho de Tibães apresenta o seguinte organigrama (fig. 2 – Organigrama do Mosteiro São Martinho de Tibães).



**Fig. 2-** Organigrama do Mosteiro de São Martinho de Tibães

A coordenação encontra-se a cargo da Doutora Maria Rufino, responsável máximo do Mosteiro de São Martinho de Tibães, sendo a diretora do mesmo. Os subgrupos que estão logo a seguir (administrativo; acolhimento; etc.) encontram-se entregues a outros membros que fazem parte do elenco diretivo do mosteiro. Os últimos subgrupos são todos aqueles que lidam de uma maneira mais próxima com os visitantes do mosteiro.

É no departamento de comunicação que se realiza o trabalho referente à publicidade, notas de imprensa, gestão das redes sociais, divulgação de eventos, entre outras actividades adjacentes a este departamento. Tudo isto encontra-se a cargo do Doutor Jorge Inácio.

### **3.1.1 Protocolos, colaboradores e atividades do MST**

O MST adota uma política de abertura associada a uma responsabilidade social que lhe é característico, procurando sempre defender a diversidade cultural e a democratização no acesso da cultura.

Potenciar o MST do ponto de vista da sua utilização pública, através do desenvolvimento de atividades e experiências que promovam o conhecimento do passado, a preservação do Património Cultural e a sensibilização para a cultura e as artes, em estreita colaboração com os agentes da administração do território, agentes culturais, agentes do terceiro sector e agentes económicos, são de facto o objetivo principal desta entidade.

Para isso, dispõe de uma vasta e diversificada gama de atividades ao longo do ano. São mais de 226 tarefas de diferentes áreas tais como: educação; ambiente; música; teatro; agricultura; pecuária; animação; ciência, etc. Todas estas ações são criteriosamente escaladas sob orientação do MST. Por vezes é necessário repetir as atividades ao longo do ano devido à forte adesão às mesmas.

Segundo o Relatório de atividades do MST de 2013, destacaram-se 13 atividades onde a participação foi maior, sendo essas: “Biodiversidade da Cerca”; “À descoberta do Mosteiro”; “A Desfolhada”; teatro de marionetas “Alice no Mosteiro das Maravilhas de Tibães”; teatro de marionetas “S. Martinho e O Cavaleiro do Sol”. Todas elas ligadas no âmbito educacional.

Sendo o MST afeto ao Estado, o seu financiamento provém deste. Contudo, a verba despendida não é suficiente para fazer face a todas as despesas que o mosteiro acarreta. Por isso o mosteiro detém um conjunto de parcerias protocolares com entidades da região e não só. Referimos aqui a parcerias com universidades; escolas; associações; empresas; juntas de freguesias; museus; mosteiros, entre outros.

Além disso, as parcerias permitem ao mosteiro enriquecer o seu conteúdo e diversificar a oferta através da troca de experiências. Esta política de parcerias tem sido uma das mais importantes formas de envolvimento e aproximação da comunidade local ao mosteiro, resultando no aumento do número geral de visitantes e, sobretudo, na qualidade das ações desenvolvidas.

Todas as entidades acima referidas realizam atividades nas instalações do mosteiro para as mais diversas ações. Um exemplo que demonstra de forma evidente a enorme abertura que o MST proporciona, são as festas de aniversários realizados neste local. Este tipo de eventos

encontram-se sempre orientados e supervisionados pelo mosteiro, contudo, fica a cargo de uma empresa que colabora com o mesmo, “Vagabundo”. “A Desfolhada” também é uma atividade que envolve um número considerável de participantes. Para isso o MST conta com a parceria da Junta de Freguesia de Tibães. Outro exemplo são as exposições de obras de artistas privados e de associações.

Mais recentemente, o MST tem realizado caminhadas ao S. Bento da Porta Aberta, uma parceria com a Câmara Municipal de Amares.

O MST acaba por ser uma entidade multifacetada devido à sua oferta cultural, deixando de lado aquele conceito que por muitas vezes é rotulado como sendo apenas um monumento mais para visitar.

## 4. Metodologia

Após a abordagem teórica resultante da consulta bibliográfica, assim como à apresentação sumária do Mosteiro de Tibães, passo agora ao aspeto prático e metodológico do projeto, que enunciarei de seguida.

Este teor prático consistirá num estudo de cariz exploratório, isto é, pretendo retirar ideias e informações relevantes sobre o objeto de estudo em questão, de uma forma bastante genérica com o objetivo de retirar ilações importantes para um possível estudo mais aprofundado sobre esta temática.

Nas palavras de Luc Albarello (1997: 50), “qualquer metodologia deve ser escolhida em função dos objetivos da investigação, em função dos resultados esperados, do tipo de análise que desejamos efetuar”.

Para isso, defini como objeto de estudo o Mosteiro de São Martinho de Tibães para tentar perceber qual o impacto e o contributo da comunicação para o mesmo.

Por conseguinte, decidi realizar este projeto por intermédio do método quantitativo, com o auxílio da técnica do inquérito por questionário caracterizada pela pré-existência de um modelo-tipo com as perguntas mais pertinentes a realizar. Este método consiste na aplicação de um conjunto de questões dirigidas a um grupo de indivíduos que deve, em princípio, representar uma determinada população. As questões realizadas a cada inquirido devem explorar várias dimensões, alusivas “à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda, sobre qualquer ponto que interesse os investigadores” (Quivy e Campenhoudt, 2005: 188).

Um dos objetivos do inquérito por questionário é a verificação de hipóteses teoricamente colocadas, de modo a estabelecer correlações entre elas. Este é, de facto, o método mais indicado, uma vez que nos permite atingir os objetivos pretendidos, pois lidei com uma população relativamente numerosa e com uma grande diversidade de opiniões.

Em relação ao trabalho, a razão desta opção relaciona-se com o interesse de saber, em concreto, qual o contributo da comunicação para o Mosteiro de São Martinho de Tibães. Para isto precisava de elaborar um conjunto de questões que traduzissem a opinião do inquirido de uma forma clara. Sendo assim, foi necessário entrar em contato próximo com a população com

o objetivo de retirar ideias, opiniões e restantes informações de modo a englobar todas as dimensões necessárias para um estudo completo e credível.

Como não é possível estudar toda a população, todo o universo de análise, é necessário definir uma amostra significativa, isto é, um grupo com as mesmas características da população a analisar. É este carácter representativo da amostra que permite que se generalize, que se faça a “ponte” para a população do que se concluiu com a amostra. Neste sentido, foram aplicados 133 inquéritos tentando abranger o maior número de indivíduos e maior diversidade em termos de classe social, grupo etário ou grau de escolaridade, para assim alargar mais o espectro de observação e de mais facilmente conseguir generalizar os dados de forma fiável.

A população - alvo é o grupo de indivíduos sobre os quais se pretende recolher dados, desenvolvendo sobre eles um determinado estudo. Resolvi que o meu projeto de estudo deveria incidir sobre duas áreas de aplicação. Para isso, direcionei a aplicação para a Universidade do Minho e a zona Histórica da cidade de Braga que compreendia as zonas do Arco da Porta Nova, Avenida Central, Rua do Souto, Sé e Campo da Vinha. Nestes dois locais foram aplicados 43 e 90 inquéritos respetivamente. Estes dois polos de investigação foram escolhidos porque satisfaziam todos os critérios anteriormente referidos, ou seja, nestes locais conseguiria encontrar uma diversidade em grande escala de indivíduos com diferentes idades, grau de escolaridade e classe social.

Os inquiridos foram definidos consoante a disponibilidade e oportunidade do momento das pessoas que se encontravam na cidade/universidade. Contudo, também foram aplicados inquéritos (através da colaboração de professores da universidade) em turmas que tinham aulas em determinados horários, bem como através da boa vontade e simpatia de uma farmácia e de duas lojas situadas no centro da cidade de Braga, e que depois de apelar pela participação no preenchimento dos referidos questionários, autorizaram o preenchimento quer pelos funcionários quer pelos seus clientes.

Quanto aos constrangimentos práticos sentidos no desenvolvimento deste projeto, o que se salienta é a falta de tempo e disponibilidade que as pessoas tinham para responder ao inquérito tornando-se se um obstáculo penoso para mim e que apenas consegui ultrapassar com a ajuda das duas lojas e de uma farmácia tal como disse anteriormente, bem como 3 pessoas que colaboraram na distribuição dos questionários.

Apesar de todos os obstáculos verificados, consegui levar o trabalho avante, da melhor forma possível.

## **5. Comunicação no MST**

No presente projeto, foi realizado um estudo para avaliar a comunicação que se encontra em prática no MST, quer ao nível interno quer ao nível externo. O objetivo será demonstrar em que estado se encontra a comunicação, salientando os aspetos positivos e negativos da comunicação adotada pelo MST.

Para isso, foram aplicados dois tipos de inquéritos. O primeiro para avaliar a comunicação interna do MST, onde foram inquiridas 14 pessoas que pertencem aos quadros do respetivo mosteiro. No que diz respeito ao outro inquérito, o mesmo foi aplicado ao nível externo, onde o objetivo foi avaliar se a informação difundida pelo MST é suficiente, se os canais de comunicação são os adequados, tentar procurar algumas soluções, entre outras conclusões.

### **5.1 Comunicação Interna do MST**

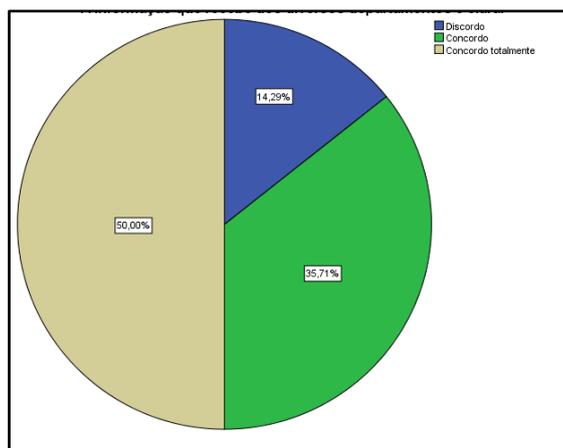
Neste capítulo, procurei avaliar a comunicação que existe internamente no MST. O inquérito tinha duas partes com um total de 10 questões, sendo o preenchimento do mesmo foi realizado por mim.

Na primeira questão foi perguntado aos inquiridos se a comunicação interna do mosteiro é demasiado formal, no qual todos os inquiridos foram unânimes ao responder que a mesma não é formal.

A pergunta seguinte referia-se à informação institucional que recebe da direção. Aqui, ao nível global as respostas são positivas mas é importante salientar algumas percentagens no que diz respeito à categoria “discordo”. Essas pertencem às opções “suficiente”; “tem uma função prática na minha função” e “respeita as hierarquias na transmissão da informação” coabitando com 14,29% para as duas primeiras e 8,33% para a última. Por ventura, estes 8,33% de discordância podem ser explicados pela forma como foi avaliada a comunicação do MST como não sendo formal, ou seja, o facto de a mesma não ser formal faz com que a troca de informação seja muito mais fluida e sem barreiras institucionais.

Na terceira pergunta é de salientar a opção “a informação que recebe dos diversos departamentos é clara” onde notei alguma divergência. Se por um lado metade dos inquiridos concorda totalmente que a respetiva informação é “clara”, por outro, temos de ter em atenção

aos 14,29% que discorda (ver figura 3). No entanto, uma vez mais este aspeto é avaliado de forma positiva.

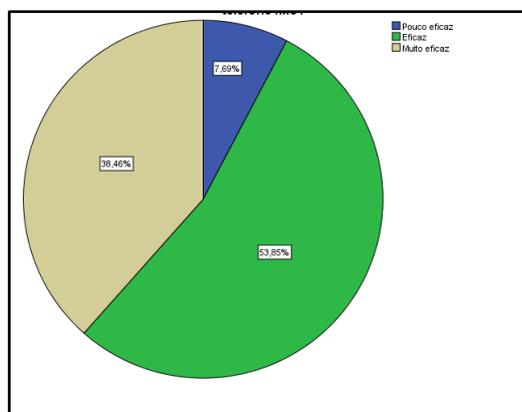


**Figura 3** – A informação que recebe dos diferentes departamentos é clara

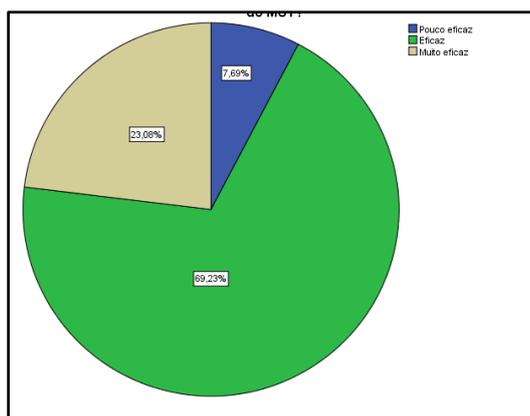
Quanto à comunicação entre departamentos, a avaliação é bastante positiva. Para reforçar esta afirmação, os inquiridos aquando da pergunta “a comunicação entre departamentos é coerente” todos responderam de forma positiva com 42,86% e 57,14% às opções “concordo totalmente” e “concordo”, respetivamente.

O MST dispõe de vários canais de comunicação para que a troca de informação seja realizada com coerência, clareza e suficiente para todos e entre todos. Esses canais vão desde o tradicional telefone fixo, passando pelo correio electrónico até às reuniões.

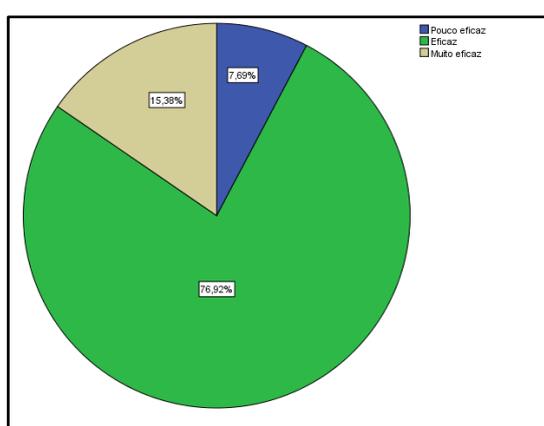
Com maior relevância e com maior grau de satisfação, o telefone fixo (ver figura 4); o site do mosteiro (ver figura 5) e as *newsletters* electrónicas (ver figura 6) são os meios de comunicação que se encontram na preferência dos inquiridos. Pelo contrário, as reuniões são as que menos consenso cria dentro das opções.



**Figura 4** – No que diz respeito à comunicação interna, qual a eficácia do telefone fixo?



**Figura 5** – No que diz respeito à comunicação interna, qual a eficácia do site do MST?



**Figura 6** – No que diz respeito à comunicação interna, qual a eficácia das *newsletters* eletrônicas?

Como podemos observar os canais de comunicação adotados pelo mosteiro têm sido eficazes e os inquiridos confirmam isso mesmo com as suas respostas ao refletirem a sua satisfação. Mas para que ainda seja mais eficiente os inquiridos sugeriram que fossem adotados mais dois meios: o uso do telemóvel e do painel informativo. O primeiro encontra-se relacionado com o trabalho que é realizado na Cerca do mosteiro, onde os trabalhadores responsáveis por esta função encontram-se muitas vezes longe de qualquer meio para comunicar. Estes colocam como opção o telemóvel pois dessa maneira a troca de informação seria muito mais vantajosa para o exercício prático das suas funções. A segunda opção vai ao encontro da comunicação ascendente que algumas organizações são “obrigadas” a adotar. Isto é, o painel informativo servia de uma espécie de troca de informação informal mas que muitas vezes torna-se fulcral para o bom entendimento entre os diversos departamentos.

Na segunda parte do questionário comecei por perguntar aos inquiridos qual o departamento que se encontra responsável pela comunicação/publicidade. Esta tarefa encontra-se a cargo do departamento de comunicação, o qual foi clara na escolha dos inquiridos com 90,91% . Apesar

de afirmarem que é este o departamento responsável pela referida tarefa, existe algumas dúvidas relativamente às tarefas que outros departamentos desempenham. Esta afirmação tem algum relevo, pois o departamento de coordenação e o administrativo obtiveram 45,45% e 36,36%, respetivamente. Outro dado importante é que três inquiridos não responderam a esta questão por não saber a que departamento pertencia a respetiva tarefa.

Instituições como o mosteiro, não possuem capacidade financeira para contratar agências de publicidade para que sejam estas a administrar e a executar-la. Por isso, é necessário que o departamento de comunicação dessas instituições realize esse trabalho. De facto, a maioria dos inquiridos afirma que a organização faz e planifica a publicidade. Contudo, alguns dos inquiridos afirma que a organização não faz publicidade e outros não sabem se a organização faz publicidade. Em raras exceções, o mosteiro é forçado a recorrer a agências de publicidade apenas para a realização gráfica da mesma.

Os canais de comunicação externa utilizados pelo mosteiro são vários. Desde os jornais, internet, televisão, etc, todos estes meios são dirigidos com um único propósito, dar maior visibilidade ao mosteiro. Segundo os inquiridos, são os jornais regionais ou locais que mais notícias protagonizam acerca do mosteiro. No entanto, os mesmos também sabem que existe outros meios por onde a organização faz publicidade. Os jornais, revistas, rádio, internet, etc, são todos esses meios.

De uma forma geral, o panorama atual da comunicação interna do mosteiro encontra-se organizado. No entanto, os inquiridos em algumas perguntas sugeriram algo para melhorar esta comunicação.

## **5.2 Comunicação externa no MST**

Esta investigação foi realizada com o propósito de tentar perceber se os meios de comunicação externa adotados pelo mosteiro são adequados. Como tal, foram criadas alguma estratégias tanto na forma como investigar bem como na recolha de informação.

Foram assim realizados 133 inquéritos na cidade de Braga. Apesar disso, foi possível observar que nem todos os inquiridos pertenciam ao distrito, tal como podemos observar no gráfico 23<sup>3</sup>“Qual o distrito do inquirido”, onde 1% são de Viana do Castelo, ou seja, somente uma

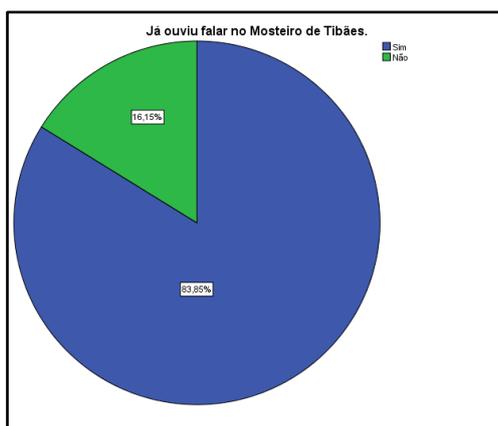
---

<sup>3</sup> Ver apêndice 1 - Gráfico 23

pessoa. A seguir temos uma percentagem de 3% de inquiridos que pertencem ao distrito de Vila Real, o que significa que são 4 pessoas, com um valor um pouco mais significativo temos o distrito do Porto, que corresponde a 4% da população inquirida, com um maior número destaca-se o distrito de Braga que corresponde a 92%, mais propriamente a 122 pessoas.

Posto isto, e analisando o perfil sociodemográfico da população inquirida, podemos observar através do gráfico 24<sup>4</sup> – “Sexo dos inquiridos” - que existe uma maior predominância do sexo masculino em relação ao sexo oposto, 62% e 38% respetivamente, ou seja, 82 homens e 51 mulheres. Em relação à idade dos inquiridos, e tal como podemos ver no gráfico 25<sup>5</sup> – “Qual o ano de nascimento do inquirido?” - esta corresponde ao intervalo do ano 1940 e 1997, ou seja, há idades compreendidas entre os 17 e os 64 anos. Deste modo, sendo o gráfico analisado mais pormenorizadamente podemos ver que 18,46 % da população inquirida entre 64 e 74 anos. Com uma percentagem um pouco mais baixa, correspondendo a 15,38%, temos os indivíduos que nasceram nas duas décadas seguintes. Com apenas 9,23 % estão os têm idades compreendidas entre os 53 e 44 respetivamente. Com o maior número de percentagem temos os indivíduos da década de 80, mais concretamente com 22,3%, o que corresponde a 29 inquiridos. A população inquirida mais jovem corresponde a 19,23%, ou seja, 26 jovens.

Após a caracterização da população inquirida, é necessário perceber a visibilidade do Mosteiro de Tibães, deste modo, quando é questionado aos inquiridos se já ouviram falar no Mosteiro, a maioria respondeu que sim (83,85%), tal como podemos ver no gráfico 26<sup>6</sup> (Figura 7) – “Alguma vez ouviu falar no Mosteiro de Tibães” – sendo que apenas 16,15% responderam que não.



**Fig. 7** – “Já ouviu falar no Mosteiro de Tibães”

<sup>4</sup> Ver apêndice 1 – Gráfico 24

<sup>5</sup> Ver apêndice 1 – Gráfico 25

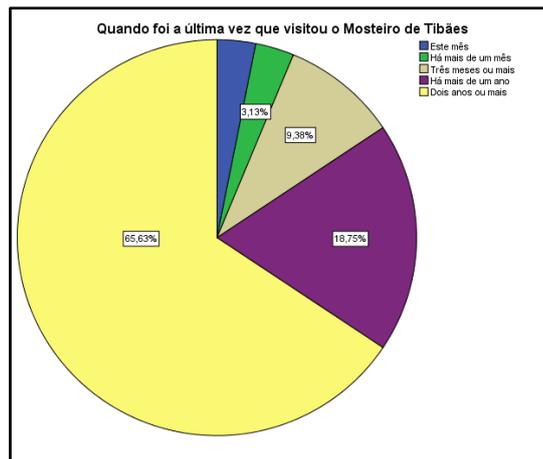
<sup>6</sup> Ver apêndice 1 – Gráfico 26

Apesar de tudo estes resultados são positivos, pois tal como vimos anteriormente 7,69% da população não pertence ao distrito de Braga. Após concluirmos que a maior parte da população inquirida já ouviu falar no Mosteiro, é importante saber qual o meio de comunicação que mais contribui para este facto. Assim, quando os indivíduos são questionados sobre se conheceram o mosteiro através de jornais, 60,55% responderam que sim e os restantes responderam que não, ou seja, 39,45%, deste modo, podemos concluir que os jornais muito contribuem para a visibilidade do Mosteiro, em contrapartida a rádio não favorece tanto nesse aspeto, pois quando questionados sobre se tiveram conhecimento através da mesma uma arrebatadora percentagem de 94,50% respondeu que não. Ainda neste seguimento, mas com uma percentagem menos significativa temos as revistas culturais onde 82,57% respondeu negativamente. Em relação a terem conhecimento através da internet ou através de publicidade espalhada pela cidade a maioria da população também respondeu que não, com 73,39% e 86,24% respetivamente. Assim, é possível concluir que o meio de comunicação onde os inquiridos tomam mais conhecimento do mosteiro são os jornais e a seguir a internet apesar de as percentagens serem muito díspares.

Desta percentagem que já visitou o MST, torna-se importante saber quando foi a última vez que o fez, de modo a perceber se este tem sido visitado ultimamente ou não, (gráfico 27<sup>7</sup>/Figura 8). Assim, podemos ver que grande parte dos indivíduos a última vez que o visitou foi há dois anos ou mais, correspondendo assim a 65,63%, logo a seguir temos uma percentagem de 18,75%, que visitou o mosteiro há mais de um ano e apenas 3,11% o visitou este mês. A fim de perceber que a maioria das visitas foram feitas há um ano ou mais, tornou-se crucial entender as razões desta causa.

---

<sup>7</sup> Ver apêndice 2 – Gráfico 27



**Fig. 8.** “Quando foi a última vez que visitou o MST”

Deste modo, foi questionado à população várias razões para não visitar o mosteiro, primeiramente foi abordado se são os preços elevados, aqui uma enorme percentagem de 94,90% da população respondeu que não. Outra razão que poderia levar a população a não visitar o mosteiro por falta de tempo os inquiridos estiveram divididos, respondendo 57,14% que não e 42,86% que sim. Um dos fatores que poderia ter relevância nesta questão seria a falta de interesse por falta da população, mas aquando dessa questão houve uma elevada percentagem, mais propriamente 71,43%, que correspondeu ao não.

Relativamente à falta de informação, este também não foi um fator que impedisse os indivíduos de o visitar, bem como a falta de transporte, a localização e se poderia visitar, pois em todos estes aspetos a população inquirida respondeu maioritariamente que não.

Uma das questões que nos leva a pensar que as pessoas não visitam com tanta frequência o mosteiro é a falta de informação e isso vem a comprovar-se no gráfico 28<sup>8</sup> – “Costuma receber alguma informação” – pois aqui 93,08% dos indivíduos não recebe essa informação. Contudo, a maior parte da informação que é recebida é através dos jornais, tal como podemos observar no gráfico 29<sup>9</sup>. Este aspeto vem complementar a informação acima concluída, em que os jornais são o meio de maior fonte de informação. Os restantes meios através dos quais a população poderia receber a informação não são tão viáveis, segundo a análise dos resultados obtidos no inquérito.

Visto que a maioria não recebe a informação foi questionado se sabem como a receber, aqui as respostas estão divididas, sendo que 59,84% respondeu que não e 40,16% respondeu que

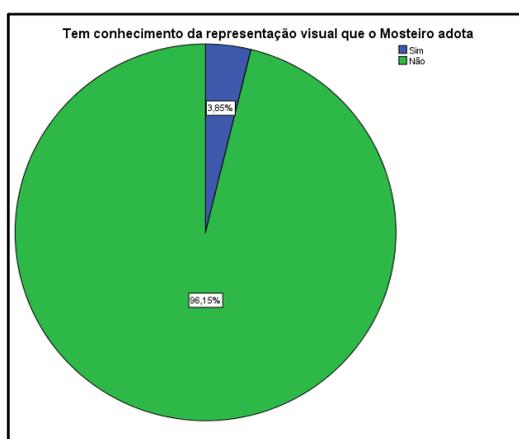
<sup>8</sup> Ver apêndice 2 – Gráfico 28

<sup>9</sup> Ver apêndice 2 – Gráfico 29

sim. Desta percentagem que respondeu “sim”, foi questionado através de que meios sabe que pode receber a informação, assim a internet teve uma percentagem de 95,92%, os jornais 32,65%, a publicidade 20,41%, revistas culturais 46,94%, aqui podemos ver que a população utiliza muito mais a internet para obter qualquer tipo de informação, isto também pode ser justificação pelo fato de a população inquerida ser relativamente jovem. Além de saberem que podem receber a informação foi-lhes questionado se eles gostavam de a receber e como. Assim, as opções que surgiram para enviar a mesma, foi os jornais, a publicidade, a internet e a mensagem de texto, com isto a menos preferida é esta última com 1,37% e a mais escolhida foi a internet com uma percentagem de 86,30%. Aqui mais uma vez vem ao encontro da informação acima transcrita de a população inquirida utilizar muito a internet.

Relativamente ao fato se os inquiridos conhecem as diferentes plataformas online do MST, uma surpreendente percentagem de 90,77% respondeu que não. Inserido nas plataformas está o facebook, em que apenas 32,4% conhece, o Site do MST surpreendentemente 59% da população respondeu que sim, o Site da Rota dos Mosteiros tal como o anterior também mais pessoas conhecem sendo uma percentagem de 7,3%, por fim o Site da Direção Regional da Cultura do Norte apenas 15,38% respondeu que sim.

De forma a complementar esta investigação foi importante perceber a opinião da população inquirida sobre a representação visual que o mosteiro adota. Deste modo, e tal como podemos observar no gráfico 30<sup>10</sup> (figura 9) a esmagadora maioria respondeu que não, correspondendo a 96,15%.



**Fig. 9.** “Tem conhecimento da representação visual que o Mosteiro adota?”

<sup>10</sup> Ver apêndice 2 – Gráfico 30

Tendo em conta a resposta anterior, foi questionado se a imagem adota é adequada e aqui tal como aconteceu anteriormente, 94% dos inqueridos responderam que não. As razões que levaram os indivíduos a responder negativamente é que na realidade não sabem o que a representação visual significa ou que não encontram relação entre a mesma e o mosteiro. Posto isto, é necessário arranjar uma alternativa da imagem, deste modo, foi pedida a opinião aos inquiridos. Assim, daqueles que já visitaram o mosteiro, 62,50% respondeu que a imagem deveria ser o jardim/cerca ou lago<sup>11</sup>, por outro lado também deram a opção de ser um monge beneditino<sup>12</sup> com 54,39%. Para quem nunca visitou o mosteiro 42,11% sugeriu uma imagem com os claustros<sup>13</sup>, visto que esta obra arquitetónica é comum nos mosteiros, com 43,75% a fachada do Mosteiro<sup>14</sup>, e com a menor percentagem esteve a opção da igreja do Mosteiro. Com isto, podemos concluir que o jardim/cerca/lago juntamente com o monge beneditino são os aspetos que mais favorecem o MST.

No fim de todo este processo, podemos observar que existe algumas lacunas no que diz respeito à comunicação externa. Para tentar colmatar essas falhas, no capítulo seguinte apresentarei uma proposta de um plano comunicacional quer ao nível interno quer externo.

### **5.3 Proposta de um plano comunicacional para o MST**

Um bom plano comunicacional torna-se pedra basilar para o sucesso de uma organização. Tal como referi, um plano deste género serve para delinear qual o caminho a seguir por parte da instituição na propagação da sua comunicação.

Se esta planificação se encontrar bem organizada, os resultados serão positivos e a instituição atingirá os seus objetivos. Se por outro lado, existir um descuido por parte da mesma nesta área, maior a probabilidade da existência de problemas relacionados com a vertente comunicacional.

Perante a importância da criação de um plano comunicacional que satisfaça as necessidades de uma instituição, o MST tem mecanizado esforços nesse sentido, responsabilizando-se mais pela divulgação do mesmo através de vários meios e ações.

---

<sup>11</sup> Ver apêndice 2 – Gráfico 32

<sup>12</sup> Ver apêndice 2 – Gráfico 33

<sup>13</sup> Ver apêndice 2 – Gráfico 34

<sup>14</sup> Ver apêndice 2 – Gráfico 35

Num passado recente, o encontro do “Grupo de Arroios”, realizado nas instalações do MST foi uma excelente rampa de lançamento para o mosteiro ganhar uma maior notoriedade. Este encontro reuniu nove chefes de Estado, fazendo com que de forma inevitável o MST “viajasse” num curto espaço de tempo toda a Europa.

As convenções, encontros, feiras, workshops, e ações similares são canais de comunicação muito importantes pois conseguem chegar junto do público de uma forma rápida e abrangente. Por isso, um reforço na aposta neste tipo de ações e meios é de salutar.

Como vimos nos resultados dos inquéritos aplicados, os jornais e a internet são os canais de comunicação favoritos dos inquiridos. De facto, estes meios conseguem abranger um número elevado de indivíduos.

Ao nível da internet o MST utiliza algumas plataformas. Entre elas temos as redes sociais (ex: *facebook*, *linkedin*, etc); o site do mosteiro, a Direção Regional de Cultura do Norte. No que diz respeito às redes sociais, o facebook tem sido bastante utilizado pelo MST para divulgação das suas atividades e prova disso é o aumento de visualizações por parte do público. A aposta por parte do mosteiro nesta rede social é bastante compensadora no qual deve manter aquilo que tem vindo a ser feito.

Segundo o estudo realizado, o site do mosteiro acaba por ser a plataforma mais conhecida dos inquiridos. Contudo, este site tem a necessidade de ser atualizado de forma constante visto ser aquele que recai maior atenção quando o público quer saber sobre algo do mosteiro.

Perante isto, tanto nas redes sociais como no site do mosteiro a colocação de um vídeo promocional seria algo muito enriquecedor. Nele podia figurar todas as atividades que são realizadas no mosteiro, desde a parte educativa, ações palestras, exposições, as suas infra-estruturas, a cerca.

Aquando da organização de palestras; eventos e workshops, o mosteiro tem como prática o envio de emails para divulgação da referida atividade. Como sabemos, hoje em dia as pessoas recebem uma enorme quantidade de informação nas suas caixas de correio eletrónico, muita dessa informação não é tida em consideração por parte dos indivíduos. Perante este facto, o MST deveria criar um critério de seleção dos potenciais públicos interessados para cada atividade. Como forma a solucionar esta situação, a criação de uma base de dados organizada podia potenciar as respectivas atividades.

No momento das inscrições para as respectivas atividades, para de certa forma iniciar a construção da referida base de dados, aquando das inscrições para as respetivas atividades,

colocar um item no formulário de inscrição onde o indivíduo possa mencionar que outro tipo de atividades estaria interessado de participar seria um bom recurso. Deste modo, num curto espaço de tempo o MST conseguirá criar uma base de dados que contribuirá para uma melhor gestão da comunicação neste meio.

Os jornais também contribuem como um meio de comunicação muito eficaz. Ao longo destes 10 meses observei que o número de publicações nos jornais regionais e locais aumentou relativamente ao estudo que realizei dois anos antes. Será que este aumento deve-se a um maior número de atividades? Será que os jornais tem algum interesse em ter notícias relacionadas com o mosteiro? Sim, pode ser isso mesmo. Mas aquilo que verifiquei é que tem existido um maior cuidado na forma como é redigida a nota de imprensa. Com ela tem sempre associada uma imagem do MST situação que não acontecia de forma tão frequente no período transacto referido.

Perante tudo o que foi mencionado anteriormente, no quadro abaixo (figura 6), encontra-se um quadro explicativo onde se apresenta uma possibilidade na forma de atuar perante um evento.

<b>Atividade</b>	<b>“As receitas dos monges beneditinos”</b>
Departamento	Comunicação
Responsável	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a conhecer a origem das receitas;</li> <li>- Promover as receitas beneditinas;</li> <li>- Criação de protocolos com entidades ligadas ao ramo.</li> </ul>
Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restaurantes;</li> <li>- Empresários do setor alimentar;</li> <li>- Chefes de cozinha;</li> <li>- Empresas de panificação;</li> </ul>
Canais de comunicação	Divulgação através do email; redes sociais; jornais; site do mosteiro
Mensagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicação da atividade na página oficial das redes sociais;</li> <li>- Envio para o contato de email a convidar o público referenciado;</li> <li>- Publicar uma nota de imprensa referindo os objetivos desta atividade;</li> <li>- Mencionar no site do mosteiro de uma forma mais detalhada;</li> </ul>

**Figura 10.** Como organizar uma atividade perante um evento

Por outro lado, verifico que algumas notas de imprensa têm sempre a mesma imagem seja qual for a notícia em causa. Posto isto, proponho que aquando de uma publicação/nota de imprensa num jornal, a imagem/fotografia associada se encontre relacionada com aquilo que se quer divulgar no momento. Outra proposta é que as publicações em jornais sejam realizadas de forma constante pois assim o MST não corre o risco de cair no esquecimento do público nem da comunicação social.

A publicidade exterior também é um bom veículo de comunicação. Em novembro de 2013, foram colocados uns painéis no BragaParque, num local estratégico onde a circulação de pessoas é elevada. Nesses painéis figuravam fotografias do mosteiro, quer do interior quer do exterior, com o objetivo de dar a conhecer o mosteiro. De facto, esses painéis criaram algum impacto nas pessoas que por essa zona circulavam. Estas paravam para ver, ler e ficar a conhecer este monumento por muitos esquecidos. Como tive oportunidade de observar de forma presencial este processo, verifiquei que muita das pessoas ficavam admiradas com a beleza do mosteiro mas ficavam ainda muito mais admiradas quando ficavam a saber que se podia visitar. O objetivo desta publicidade espalhada num local da cidade acabou por surtir o efeito desejado, sendo uma alternativa válida para futuras ações do género em locais diferentes.

No que diz respeito ao nível interno, denota-se que se encontra tudo bem organizado, no entanto, alguns inquiridos realizaram alguns reparos.

Este tipo de comunicação foi avaliado pelos inquiridos como sendo uma comunicação pouco formal. A justificação encontrada para este tipo de avaliação deve-se por um lado pelo número reduzido do pessoal que pertence aos quadros do MST, o que acaba por facilitar a comunicação entre todos, mas por outro lado também à relação de proximidade existente entre todos os intervenientes. Mas existem aspetos a melhorar.

No que diz respeito à eficácia dos meios de comunicação interna adotados pelo MST, as reuniões obtiveram uma avaliação que não era prevista. De entre todos os meios foi este que obteve maior percentagem no que diz respeito à categoria “pouco eficaz”. A conclusão a que posso chegar acerca deste dado é que as reuniões acabam por não ser um meio muito produtivo para a troca de informação entre os intervenientes. Saliento para o facto que estas reuniões têm a presença apenas do elenco diretivo. Na minha opinião, a direção do MST deveria averiguar o(s) motivo(s) que levam as pessoas envolvidas a avaliarem o canal desta forma. Em

contrapartida, o telefone fixo e o site do mosteiro tornam-se os canais com maior grau de satisfação.

No entanto, existem sugestões para tentar melhorar a comunicação interna do MST. Uma delas diz respeito ao pessoal que tem como tarefa a preservação da cerca e dos jardins do mosteiro. Estes durante o dia encontram-se sempre nesses referidos locais, encontrando-se desprevenidos de qualquer meio para comunicar. Como forma de solução, apontam o uso de telemóvel como sendo algo vantajoso para a comunicação entre estes e as hierarquias superiores, pois muita das vezes baste uma pequena informação para que a execução das suas tarefas seja facilitada.

Uma outra opção é a criação de um painel informativo. Neste tipo de canal são colocadas as informações mais importantes da semana, dia ou mês referente a qualquer assunto ou atividade do mosteiro. É um processo fácil e onde todos podem ter acesso de forma facilitada. O local onde se pode colocar este painel é na zona onde todos se juntam para tomar café. Aqui, tanto o elenco diretivo como o resto do pessoal, encontram-se frequentemente sendo um lugar-comum a todos.

Através do estudo realizado, concluímos que relativamente à comunicação interna, a mesma foi avaliada de forma positiva, contudo é necessário alguns reparos. Ao nível da comunicação externa existe um trabalho a ser realizado. No entanto, foram propostas algumas soluções que encaro como alternativas necessárias para uma melhor comunicação.

## 6. Conclusão

Após a análise de todos os dados referentes ao objeto de estudo, posso concluir que em termos de visibilidade o Mosteiro de São Martinho de Tibães encontra-se bem presente nos inquiridos, quer seja por já ter ouvido falar dele ou por já o ter visitado.

No entanto, existe uma grande lacuna em fazer chegar informação do MST para o exterior, algo fundamental para a divulgação do mesmo. Somente 6% num universo de 133 inquiridos é que consegue obter informação do mosteiro, uma percentagem muito baixa. É principalmente através dos jornais, como é o caso dos jornais “Correio do Minho”; “Diário do Minho”, que as pessoas têm acesso ao que se passa no Mosteiro de São Martinho de Tibães. Contudo, e para resolver este problema, os inquiridos dizem que a internet é a opção mais viável para a divulgação de informação.

Como a aplicação do inquérito<sup>15</sup> foi feita de forma presencial, traduziu-se num fator muito vantajoso, pois podia observar de perto algumas reações das pessoas. Digo isto porque quando as pessoas liam ou ouviam o inquérito, muitas vezes fui questionado, pelas mesmas, com perguntas do género “*O mosteiro tem essas atividades?!*”, “*O mosteiro está aberto nos feriados e ao domingo?!*”. Este tipo de perguntas levava a afirmações do género: “*Se eu soubesse que o mosteiro estava aberto ao domingo e nos feriados já tinha ido visitá-lo!*”; “*Se eu soubesse que era grátis já lá tinha ido!*”.

Outra curiosidade foi verificar que as pessoas associam o mosteiro como sendo algo apenas para visitar. Raros eram os inquiridos que sabiam que o mosteiro realizava atividades de diferentes áreas. De facto, este tipo de opinião dos inquiridos revela que a imagem que têm do próprio mosteiro é a de que serve apenas para visitar. Esta imagem criada pelo público foge em grande medida à imagem que a organização defende e quer passar para o exterior.

Segundo os dados recolhidos a representação visual do mosteiro não é conhecida pela grande maioria dos inquiridos. No entanto, apontam o lago/jardim/cerca e o monge beneditino como sendo as imagens favoritas dos inquiridos.

Verificando-se que o problema não é o desconhecimento da existência do Mosteiro de São Martinho de Tibães, mas sim a falta de divulgação e meios de informação para chegar junto dos mesmos, os esforços futuros tenderão a ser focados numa estratégia comunicacional mais amplamente desenvolvida. Posto isto, o Mosteiro de São Martinho de Tibães tem de direccionar

---

<sup>15</sup> Ver apêndice 3

os seus esforços na direção anteriormente referida com o objetivo de chamar mais e novos públicos junto de si.

A proposta apresentada do plano comunicacional apenas sugere tudo aquilo que foi estudado e verificado de forma presencial, sendo que fica ao critério da organização a aplicação e avaliação do mesmo.

Acredito que este projeto de investigação que realizei com todo o gosto, poderá ser uma mais-valia para este grandioso mosteiro da *minha* cidade.

## 7. Bibliografia

- ALBARELLO, L. 1997. *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Gradiva Editora: Lisboa.
- CUCHE, D. 1999. *A noção de Cultura nas ciências sociais*. Bauru, Edusc.
- CESNIK, F. S. e BELTRAME, P. A. 2005. *Globalização da cultura*. Barueri, Manole.
- DAVIS, K. & NEWSTROM, J. 1997. *Organizational behavior: human behavior at work*. The MacGraw-Hill Companies. New York.
- ESTATÍSTICA, I. N., 2011. *Informação à comunicação social*.
- EUROPEAN UNION, 2011. *Cultural statistics*.
- GOMES, D. 2000. *Cultura Organizacional: comunicação e identidade*. Quarteto Editora: Coimbra.
- HALL, R. 1984. *Organizações: estrutura e processo*. Prentice Hall do Brasil: Rio de Janeiro.
- JACOMINI, L. *O papel da comunicação nas organizações*. Rev. Npi/Fmr. Set. 2011.
- KAPFERER, J.N. 1991. *Marcas: Capital da Empresa*. Les Éditions d' Organisation: Paris.
- KAPLAN, R S.& Norton, D P. (2006) *Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Elsevier reimpressão: Rio de Janeiro
- KATZ, D & KAHN R. 1978. *The Social Manual de investigação em ciências sociais*. John Wiley: New York.
- KUNSCH, M.M.K. 1986. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Summus Editora, 4ª edição. São Paulo.
- KUNSCH, M.M.K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Summus Editora. São Paulo
- MATA, A. e COSTA, M. , 1999. *Patrimonia: Identidade, Ciências Sociais e Fruição Cultural*. IPPAR, nº4.
- MATA, A. e OLIVEIRA, P. , 2004. *Património Estudos*, IPPAR, nº7.
- OLIVEIRA, D.P.R. 2002. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. Atlas Editora, 17ª edição: São Paulo.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. 2005. *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva: Lisboa
- RASQUILHA, L & CAETANO, J. 2004. *Gestão da Comunicação*. Quimera Editora: Porto.
- RUÃO, T. 2003. *As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas*. Universidade do Minho: Braga.

REGO, G. F. T. 1984. *Jornalismo Empresarial*. Summus Editora. São Paulo.

SCHEINSHON, D. 1998. *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Fundação OSDE: Argentina

SETTOM, M. G. J. , 2002. *A teoria do habitus em Pierre Bordieu: uma leitura contemporânea. Educação e Pesquisa*. Revista da Faculdade de Educação da USP, v. 28, nº1 jan-jun. 2002, 60-69.

THAYER, Lee. *Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais*. São Paulo: Atlas, 1976.

## 8. Webgrafia

NUNES, J. , 2009. ORDENS RELIGIOSAS : Monges, frades, militares, [http://hist7alfandega.blogspot.pt/2009/03/d3-criSES-e-revolucao-no-seculo-xiv\\_02.html](http://hist7alfandega.blogspot.pt/2009/03/d3-criSES-e-revolucao-no-seculo-xiv_02.html) , último acesso a 04 de Junho 2014

MARRAIOLOS, P. , 2009. A vida quotidiana nos mosteiros, [http://profpedroemarraiolos.files.wordpress.com/2009/10/9\\_fa\\_mosteiros.pdf](http://profpedroemarraiolos.files.wordpress.com/2009/10/9_fa_mosteiros.pdf), último acesso a 12 de Junho 2014

Diário da República nº 195, 2004. Lei nº 47/2004, <http://www.mincultura.gov.pt/SiteCollectionDocuments/MinisterioCultura/Legislacao%20Cultura/LeiQuadroMuseus.pdf>, último acesso a 12 de Junho.

Diário da República nº 258, 1973. Decreto-Lei nº 582/73, <http://www.dre.pt/cgi/dr1s.exe?t=dr&cap=11200&doc=19732443%20&v02=&v01=2&v03=1900-01-01&v04=3000-12>

[21&v05=&v06=&v07=&v08=&v09=&v10=&v11='DecretoLei'&v12=&v13=&v14=&v15=&sort=0&submit=Pesquisar](http://www.dre.pt/cgi/dr1s.exe?t=dr&cap=11200&doc=19732443%20&v02=&v01=2&v03=1900-01-01&v04=3000-12), última acesso a 10 de Junho

NGOCONNECT. 2009. Relações externas, <http://www.ngoconnect.net./web/guest;jsessionid=7C22A6277E73E3BABB29BA1DBE69426D>, último acesso a 16 de Julho de 2014

NovaCommunication. 2012 [http://run.unl.pt/browse?type=type&sort\\_by=1&order=ASC&rpp=20&etal=1&value=workingPaper&offset=40](http://run.unl.pt/browse?type=type&sort_by=1&order=ASC&rpp=20&etal=1&value=workingPaper&offset=40), ultimo acesso a 12 de Maio de 2014

# **APÊNDICES**

## Apêndice 1 – Comunicação Interna

Gráfico 1 – A Comunicação Interna do Mosteiro é muito formal?

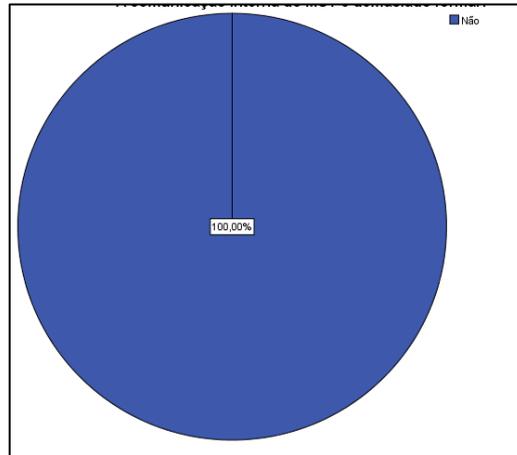
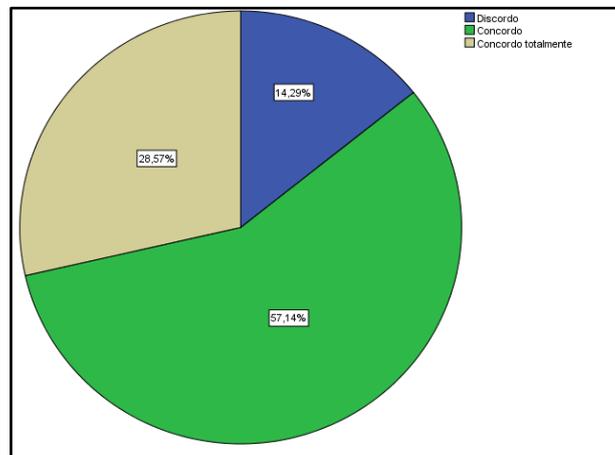
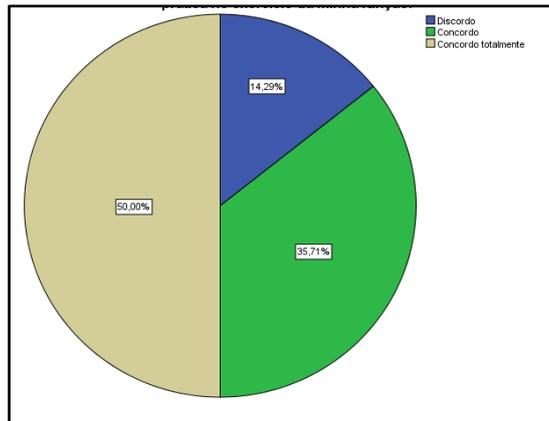


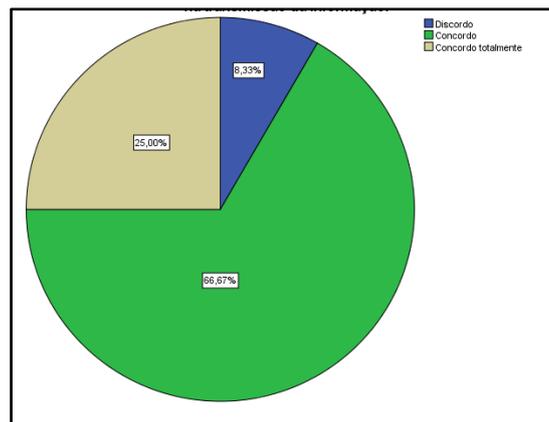
Gráfico 2 – A informação institucional que recebe da direção do MST é suficiente?



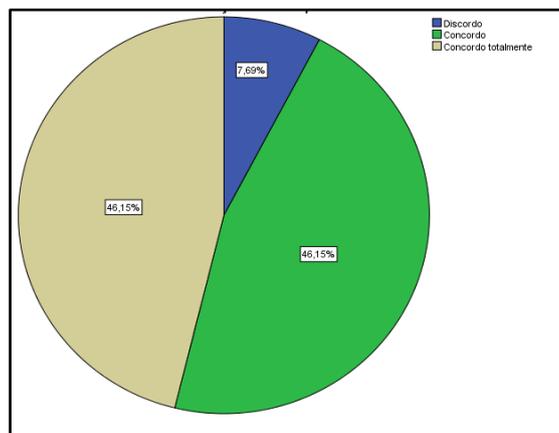
**Gráfico 3 – A informação institucional que recebo da direção do MST têm uma aplicação prática no exercício da minha função**



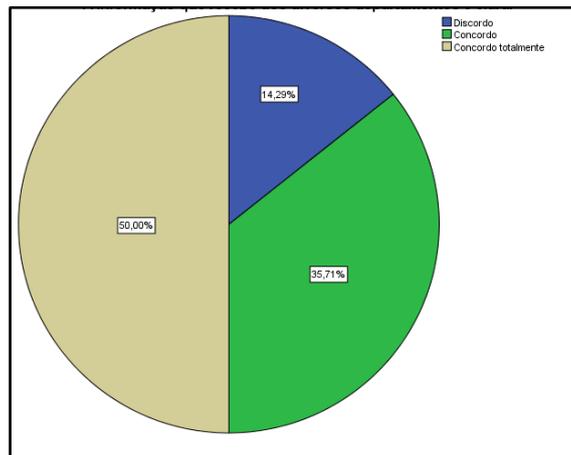
**Gráfico 4 – A informação que recebe da direção do MST respeita as hierarquias na transmissão da informação**



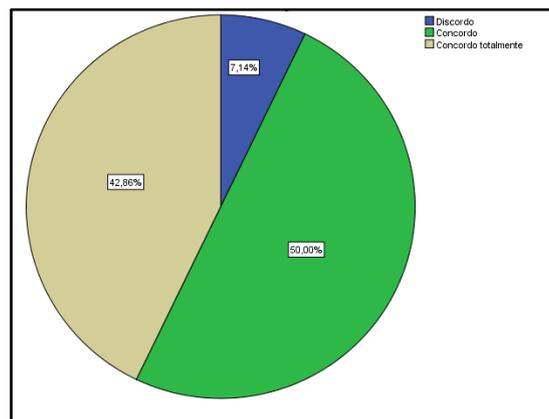
**Gráfico 5 – A comunicação entre departamentos é clara**



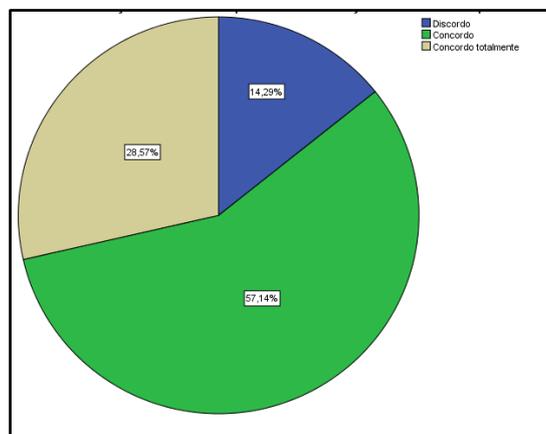
**Gráfico 6 – A informação que recebe dos diversos departamentos é clara**



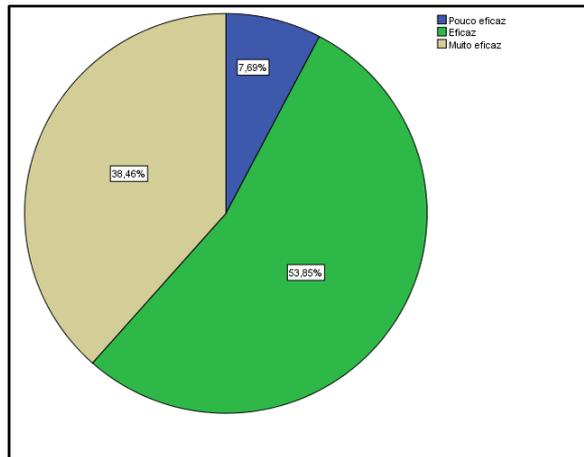
**Gráfico 7 – A comunicação entre departamentos tem aplicação prática no exercício da minha função**



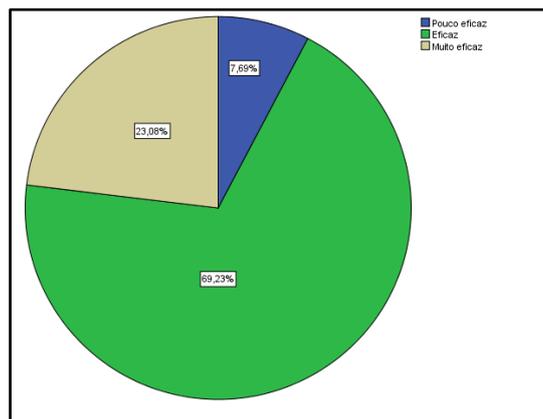
**Gráfico 8 – A informação que recebo da direção do MST é atempada**



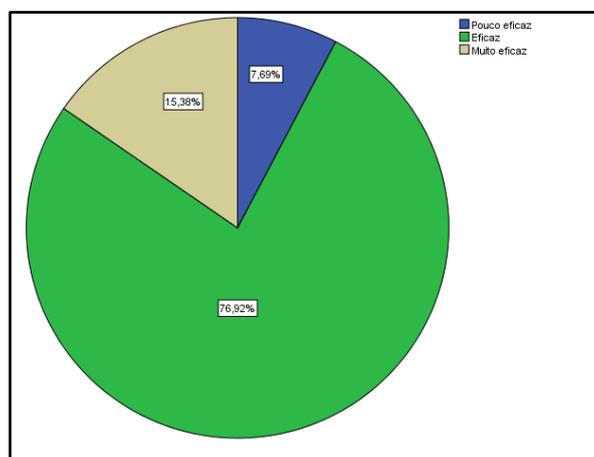
**Gráfico 9 – No que diz respeito à comunicação interna do MST, qual o grau de eficácia do telefone fixo?**



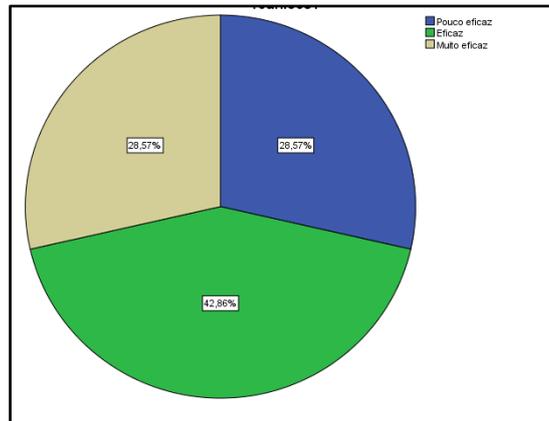
**Gráfico 10 – No que diz respeito à comunicação interna do MST, qual o grau de eficácia do site do Mosteiro?**



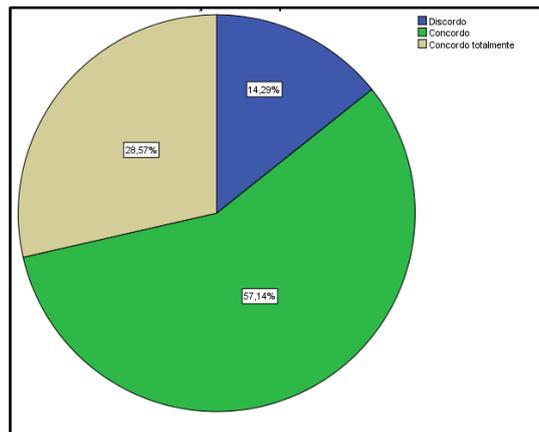
**Gráfico 11 - No que diz respeito à comunicação interna do MST, qual o grau de eficácia das newsletters eletrônicas?**



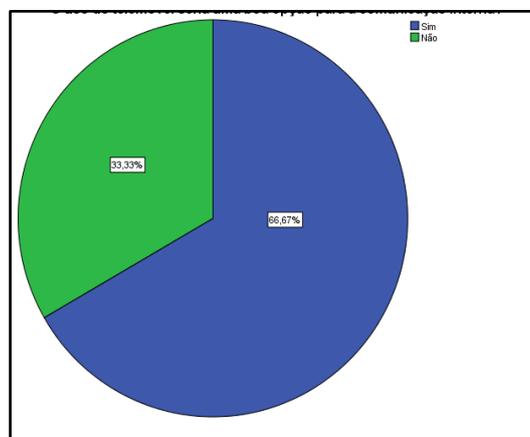
**Gráfico 12– No que diz respeito à comunicação interna do MST, qual o grau de eficácia das reuniões?**



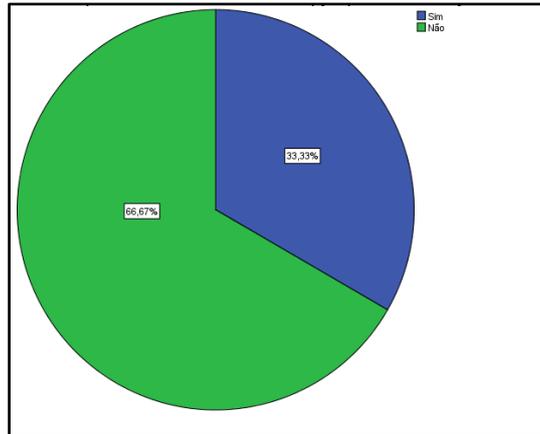
**Gráfico 13 – A comunicação entre departamentos é suficiente?**



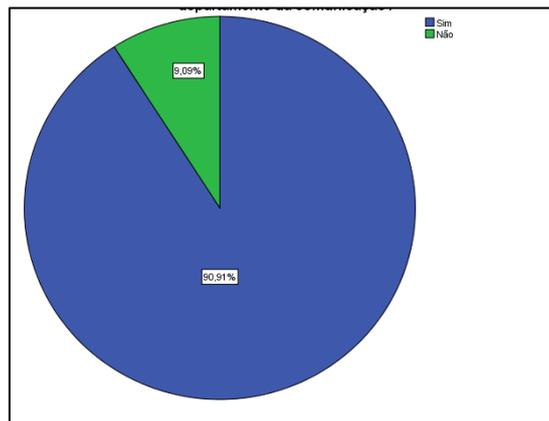
**Gráfico 14 – O uso do telemóvel seria uma boa opção para a comunicação interna?**



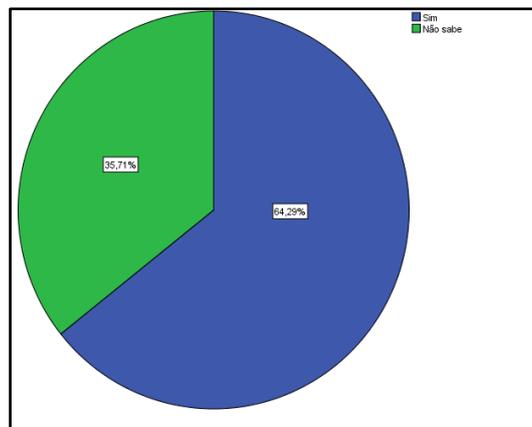
**Gráfico 15 – O uso do painel informativo seria uma boa opção para a comunicação interna?**



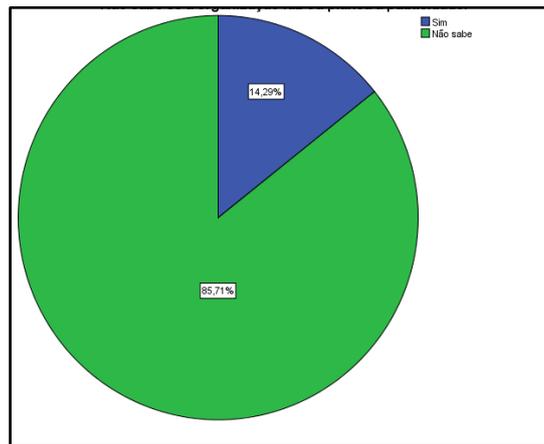
**Gráfico 16 – O departamento responsável pela comunicação/publicidade na organização é o departamento da comunicação?**



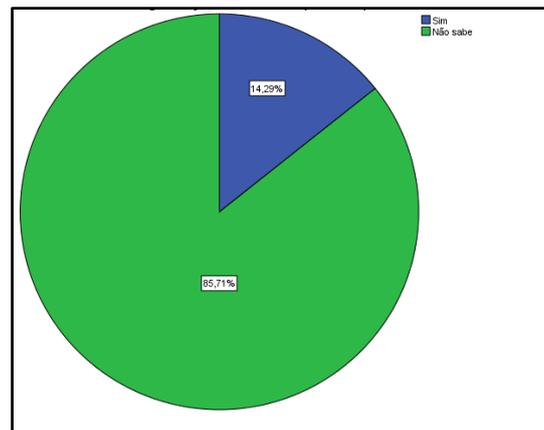
**Gráfico 17 – A publicidade é planeada dentro da organização?**



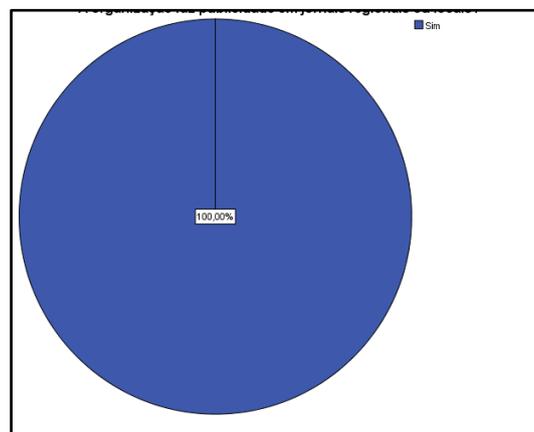
**Gráfico 18 – Não sabe se a organização faz ou planeia a publicidade**



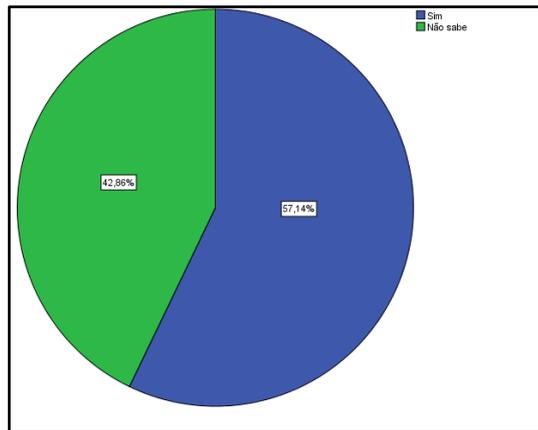
**Gráfico 19 – A organização não faz nem planeia a publicidade**



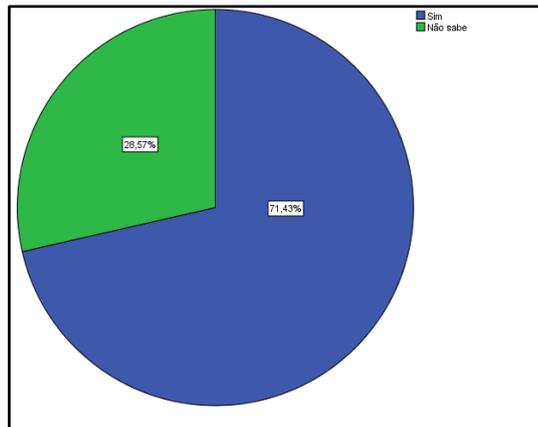
**Gráfico 20 – A organização faz publicidade em jornais regionais ou locais**



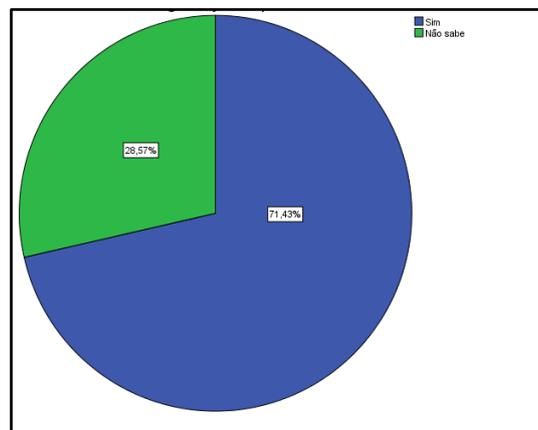
**Gráfico 21 – A organização faz publicidade em jornais e revistas nacionais?**



**Gráfico 22 – A organização faz publicidade em rádios locais?**

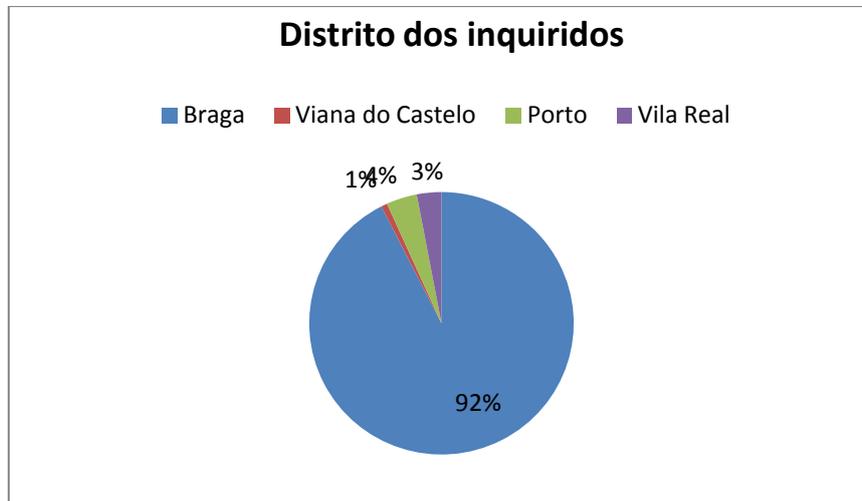


**Gráfico 23 – A organização faz publicidade na internet?**

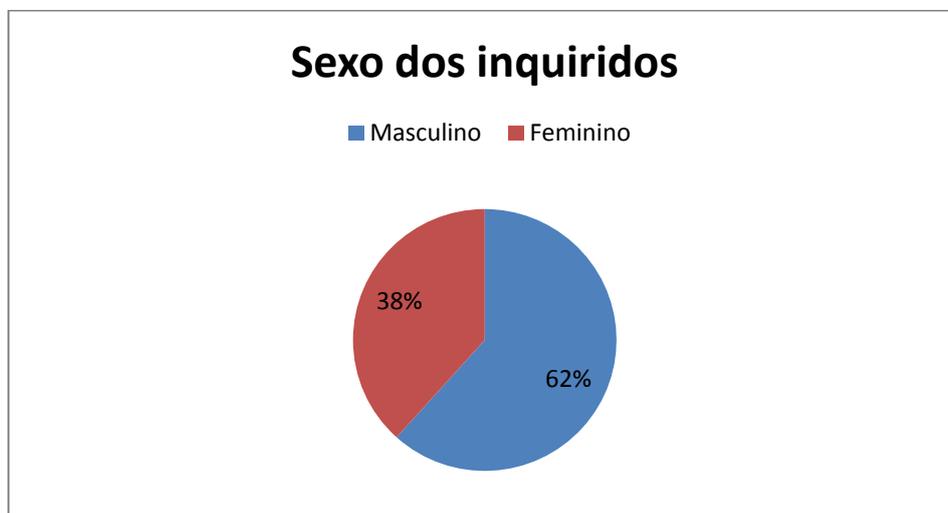


## APÊNDICE 2 – Caracterização sociodemográfica

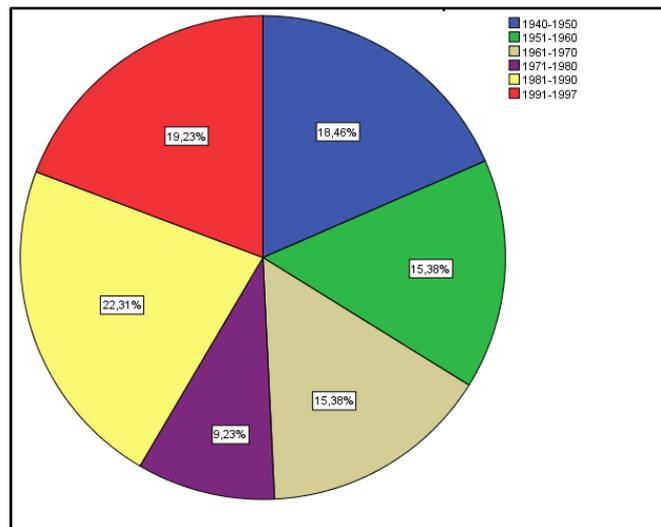
**Gráfico 24**



**Gráfico 25**

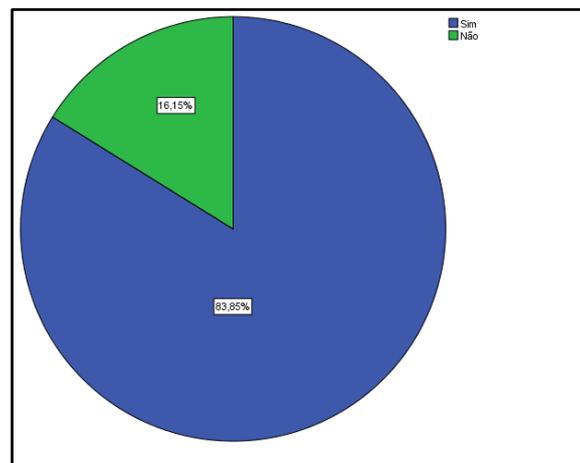


**Gráfico 26 – Qual o ano de nascimento dos inquiridos**

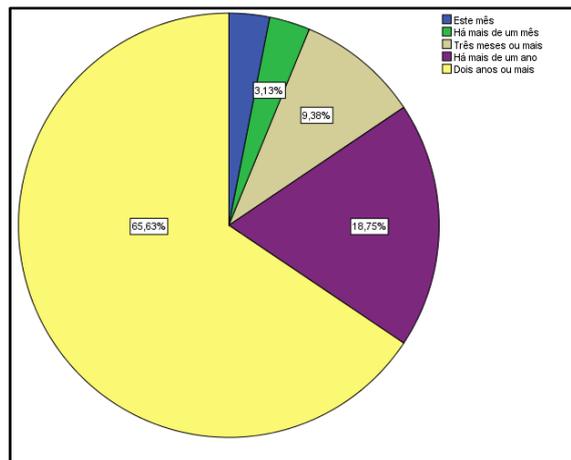


**APÊNDICE 3 – Comunicação externa**

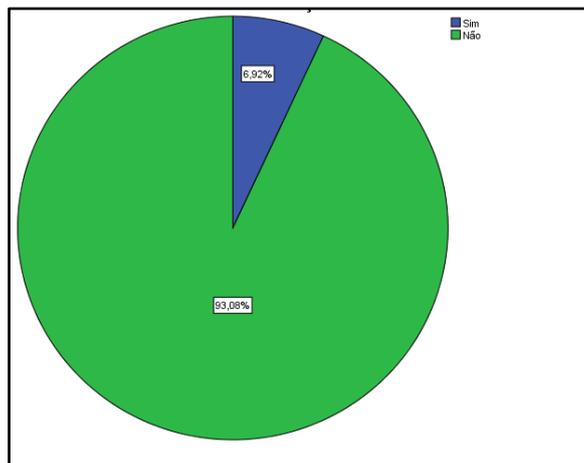
**Gráfico 27 – Já ouviu falar no MST?**



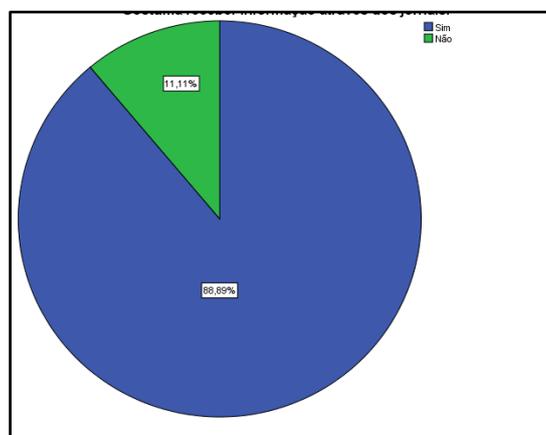
**Gráfico 28 – Qual foi a última vez que visitou o Mosteiro de Tibães?**



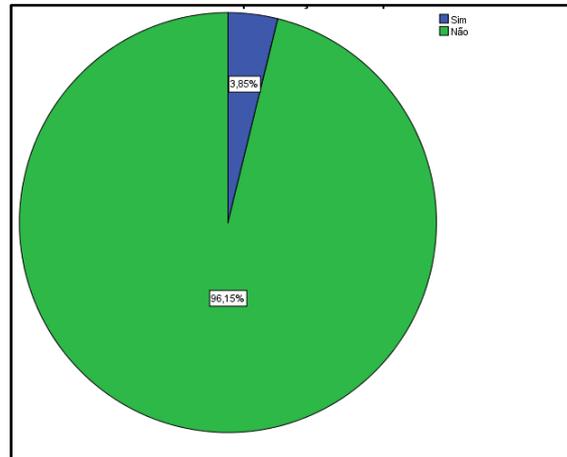
**Gráfico 29 – Costuma receber informação acerca do Mosteiro?**



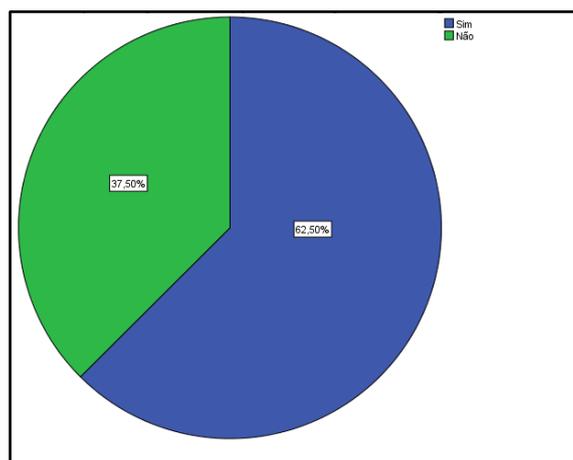
**Gráfico 30 – Costuma receber informação através dos jornais?**



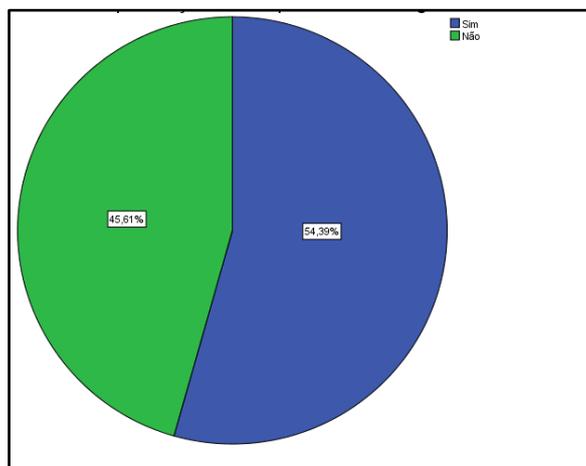
**Gráfico 31 – Tem conhecimento da representação visual que o MST adota?**



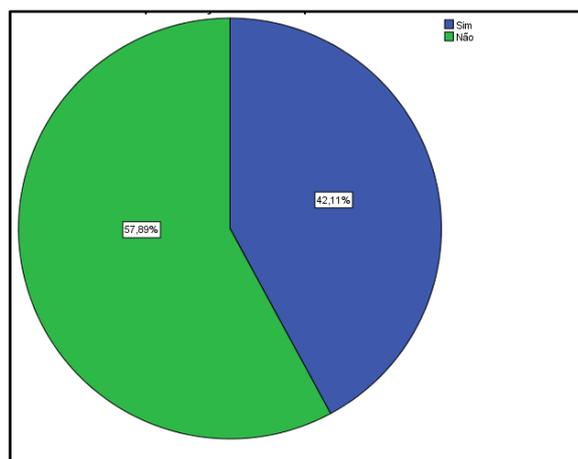
**Gráfico 32 – A representação mais adequada seria o jardim/cerca/lago?**



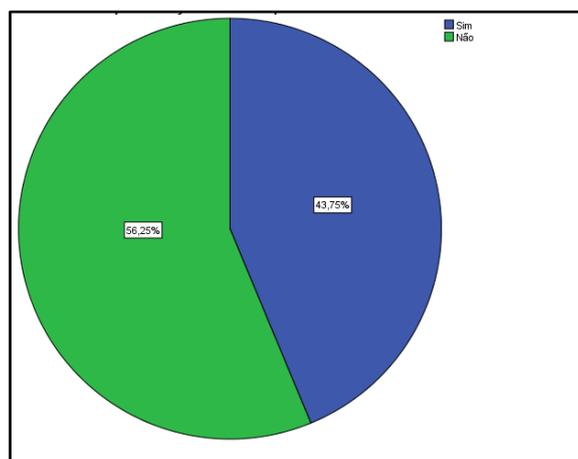
**Gráfico 33 – A representação mais adequada seria um monge beneditano?**



**Gráfico 34 – A representação mais adequada seria uns clautros**



**Gráfico 35 – A representação mais adequada seria a fachada do Mosteiro**



## APÊNDICE 4 – Inquérito aplicado no MST



**Universidade do Minho**

Instituto de Ciências Sociais

Departamento de Ciências da Comunicação

QUESTIONÁRIO N.º \_\_\_\_

No âmbito do Projeto de Intervenção, inserido no Mestrado em Comunicação Arte e Cultura da Universidade do Minho e em colaboração com o Mosteiro de São Martinho de Tibães realiza-se este questionário com o objetivo de tentar perceber se a comunicação interna do Mosteiro é ou não eficaz. As respostas a este questionário destinam-se a fins estritamente científicos. Os seus dados serão confidenciais e o anonimato das respostas será escrupulosamente respeitado. Deverá assinalar as suas respostas colocando um X no quadrado que corresponde à sua resposta, a não ser que na própria pergunta lhe sejam dadas outras instruções. Agradecemos a sua disponibilidade e o tempo despendido.

### I – Comunicação Interna

1. A comunicação interna no MST é demasiado formal?

Sim

Não

2. Classifique as afirmações seguintes acerca da informação institucional que recebe da direção do MST:

(1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Concordo; 4- Concordo Totalmente)

A informação é suficiente				
A informação é atempada				
A informação é clara				
A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função				
A direção do MST respeita as hierarquias na transmissão da informação				
Aquando da tomada de decisões, a direção do MST consulta, suficientemente, as partes envolvidas				

3. Classifique as seguintes afirmações relativas à informação que recebe dos diversos departamentos do MST sobre a instituição, atividades entre outras:

(1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Concordo; 4- Concordo Totalmente)

A informação é suficiente				
A informação é atempada				
A informação é clara				
A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função				
A informação é <b><u>coerente</u></b>				

4. Classifique as seguintes afirmações relativas à comunicação entre os departamentos da MST:

(1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Concordo; 4- Concordo Totalmente)

A informação é suficiente				
A informação é atempada				
A informação é clara				
A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função				
A informação é <b><u>coerente</u></b>				

5. Classifique a eficácia dos meios de comunicação interna abaixo listados:

(1- Ineficaz; 2 – Pouco eficaz; 3- Eficaz; 4- Muito eficaz)

Telefone fixo				
Site do MST				
Correio Eletrónico				
Newsletters Eletrónicas				
Comunicação escrita				
Comunicação Oral				
Reuniões				
Agenda electrónica				

6. Sugere outro tipo de comunicação interna?

Sim

Não

7. Se sim, qual ou quais?

---

---

## II - Publicidade e Comunicação

8. Qual ou quais são os departamentos responsáveis pela comunicação/publicidade na organização?

- |                                     |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Coordenação                         | <input type="checkbox"/> |
| Dep. Administrativo                 | <input type="checkbox"/> |
| Dep. de Investigação e Documentação | <input type="checkbox"/> |
| Dep. de acolhimento                 | <input type="checkbox"/> |
| Dep. de comunicação                 | <input type="checkbox"/> |
| Dep. de programação                 | <input type="checkbox"/> |
| Não Sabe                            | <input type="checkbox"/> |

Outras: \_\_\_\_\_

9. Relativamente à publicidade:

- |  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| A organização faz publicidade                                      | <input type="checkbox"/> |                          |
| A publicidade é planeada dentro da organização                     | <input type="checkbox"/> |                          |
| A publicidade é planeada por uma agência contratada                | <input type="checkbox"/> |                          |
| A organização escolhe os meios por onde vai difundir a publicidade |                          | <input type="checkbox"/> |
| A organização escolhe os meios sugeridos pela agência contratada   |                          | <input type="checkbox"/> |
- Outro: \_\_\_\_\_

10. Normalmente a organização faz publicidade:

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Em jornais regionais ou locais  | <input type="checkbox"/> |
| Em jornais e revistas nacionais   | <input type="checkbox"/> |
| Em jornais ou revistas especializadas                                   | <input type="checkbox"/> |
| Em rádios locais  | <input type="checkbox"/> |
| Em rádios nacionais   | <input type="checkbox"/> |
| Em <i>outdoors</i> e outros meios similares (cartazes, <i>banners</i> ) | <input type="checkbox"/> |
| Na televisão  | <input type="checkbox"/> |
| Na internet   | <input type="checkbox"/> |
| Em folhetos   | <input type="checkbox"/> |
- Outros: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE 5 – Inquérito realizado à população



Universidade do Minho

Instituto de Ciências Sociais  
Departamento de Ciências da  
Comunicação

QUESTIONÁRIO N.º \_\_\_\_

No âmbito do Projeto de Intervenção, inserido no Mestrado em Comunicação, Arte e Cultura da Universidade do Minho e em colaboração com o Mosteiro de São Martinho de Tibães, realiza-se este questionário com o objetivo de tentar perceber se os meios de comunicação adotados pelo Mosteiro são adequados. As respostas a este questionário destinam-se a fins estritamente científicos. Os seus dados serão confidenciais e o anonimato das respostas será escrupulosamente respeitado. Deverá assinalar as suas respostas colocando um X no quadrado que corresponde à sua resposta, a não ser que na própria pergunta lhe sejam dadas outras instruções. Agradecemos a sua disponibilidade e o tempo dispendido.

### I. Mosteiro de São Martinho de Tibães

1. Já ouviu falar no Mosteiro de Tibães?

Sim

Não  (passe para a pergunta 5)

2. Se sim, como tomou conhecimento do Mosteiro de Tibães?

Jornais

Rádio

Revistas culturais (p.e. Braga Cultural)

Publicidade espalhada pela cidade

Internet (Redes sociais, site, etc)

3. Alguma vez visitou o Mosteiro São Martinho de Tibães?

Sim

Não  (passe para a pergunta 5)

4. Quando foi a última vez que o visitou?

Este mês

Há mais de um mês

Três meses ou mais

Há mais de um ano

Dois anos ou mais

5. Se não conhece ou nunca o visitou, qual (ais) o (s) motivo (s)?

- Preços elevados
- Falta de tempo
- Falta de interesse
- Falta de informação sobre o Mosteiro (passe a pergunta 9)
- Falta de transporte para os locais
- Não ter conhecimento da localização
- Outro: \_\_\_\_\_

6. Costuma receber informação acerca do mosteiro?

- Sim
- Não  (passe para a pergunta 8)

7. Se sim, de que forma tem?

- Jornais
- Revistas culturais (p.e. Braga Cultural)
- Publicidade espalhada pela cidade
- Internet (Redes sociais, site, blog, etc)
- Por iniciativa própria
- Através de amigos/conhecidos
- Outro: \_\_\_\_\_

8. Se não recebe esta informação, sabe como a poderá obter?

- Sim
- Não  (passe para a pergunta 9)

8.1. Se sim, como?

- |                    | Sim                      | Não                      |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|
| Internet           |                          |                          |
| Jornais            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Publicidade        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Revistas culturais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Outro: _____       |                          |                          |

9. Se não recebe esta informação, de que forma gostaria de a obter?

- |                    | Sim                      | Não                      |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|
| Internet           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Jornais            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Publicidade        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Revistas culturais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Outro: \_\_\_\_\_

10. Conhece as diferentes plataformas *online* sobre o Mosteiro de São Martinho de Tibães?

Sim

Não

11. Se sim, qual (ais)?

Sim          Não

*Facebook*

Rota dos Mosteiros

*Site* do Mosteiro

Direcção Regional de Cultura do Norte

Outro: \_\_\_\_\_

## ***II. Imagem do Mosteiro***

***12. Tem conhecimento da representação visual que o Mosteiro adota?***

*Sim*

*Não*  (*passa para a pergunta 14*)

***12.1 Considera que a representação visual é adequada ao Mosteiro?***

*Sim*

*Não*

***12.2***

***Porquê?***

---

***13. Para quem visita e conhece o Mosteiro de Tibães como seria a representação gráfica mais adequada? E quais os aspetos relevantes que nesta deveriam estar presentes?***

---

---

---

---

***14. Para quem nunca visitou nem conhece o Mosteiro de Tibães, que tipo de imagem gráfica o representaria melhor?***

---

---

---

### III. Caracterização sociodemográfica

15. Sexo:

Masculino   
Feminino

16. Ano de nascimento: \_\_\_\_\_

17. Qual o seu distrito?

\_\_\_\_\_

18. Qual é a sua condição perante o trabalho?

Exerce uma profissão   
Estudante   
Reformado   
Desempregado   
Ocupa-se das tarefas do lar   
Outro: \_\_\_\_\_

19. Qual é o seu grau de escolaridade?

Não sabe ler nem escrever   
1.º ciclo do Ensino Básico ou equivalente   
2.º ciclo do Ensino Básico ou equivalente   
3.º ciclo do Ensino Básico ou equivalente   
Ensino secundário ou equivalente   
Ensino Técnico-profissional ou equivalente   
Licenciatura   
Mestrado   
Doutoramento

Obrigado pela sua colaboração!