

**GUIA
PRÁTICO**

Desenho e Planeamento de Projetos Culturais



VERDE • NOVO

pporto



Índice

/ Índice de Conteúdos

.03
Âmbito e Conceitos Básicos

.08
Modelos Mentais e Propósito

.18
Diagnóstico

.22
Ideação

.23
Estratégia

.26
Plano de ação

.30
Comunicação

.35
Anexo

AUTORIA

António Luís Ferreira e Sandra Teixeira
VERde NOVO – www.verdenovo.pt

Patrícia Remelgado
Pporto.pt/Pportodosmuseus.pt – www.pportodosmuseus.pt

OUTUBRO 2024

INTRODUÇÃO

Acreditamos que a cultura, as artes e a criatividade têm um poder único para potenciar o bem-estar e a prosperidade de indivíduos e comunidades.

Acreditamos também que uma grande parte desse poder está ainda adormecido e pode ser mais bem ativado e aproveitado.

Este documento nasce, assim, da nossa genuína e humilde vontade de contribuir para que qualquer pessoa ou organização, independentemente da sua natureza e vínculo tutelar, possa desenhar e planejar projetos culturais (mais) eficientes e eficazes, geradores de (mais) valor cultural, social, económico e/ou ambiental.

Sabemos que cada caso é um caso (esse é um dos nossos lemas), e que a designação “projeto cultural” pode abarcar iniciativas muito diferentes (criar um evento musical não é, naturalmente, a mesma coisa que criar um centro comunitário de dinamização cultural), mas temos a convicção, resultante em larga medida de experiências práticas, que existem princípios e práticas recomendáveis e largamente abrangentes e transversais, merecendo assim registo e partilha.

Isso não quer, naturalmente, dizer que tenhamos “fórmulas mágicas” para garantir projetos culturais de sucesso, mas acreditamos que a nossa abordagem é sustentada e útil.

Conceber, desenhar e gerir um projeto cultural pode ser um desafio complexo e complicado, envolvendo vários elementos e processos, nem sempre lineares e objetivos. Por isso, na nossa perspetiva, um documento como este deve ser visto como um suporte de orientação e aprendizagem, por vezes simplificador da realidade para efeitos de eficácia na transmissão de informação. Sugerimos que a sua leitura e utilização seja, sempre que possível, integrada em exercícios de aplicação prática (idealmente em contextos de cocriação), potenciando uma aquisição mais sólida de competências, no contexto específico de cada projeto.

Para o tornar mais claro e explícito, e, dessa forma, potencialmente mais útil aos utilizadores, este Guia foi estruturado em capítulos autónomos, cada um deles focado num tema, processo ou atividade autonomizável, cuja ordem reflete alguma sequencialidade expectável no desenho e gestão de um projeto cultural. No entanto, é de esperar que, na prática, esse desenho e gestão impliquem avanços e recuos, assim como a realização simultânea de processos e atividades, dado o carácter complexo, subjetivo e dinâmico da realidade onde os projetos culturais acontecem.

De seguida, apresentamos sucintamente a estrutura deste documento, incluindo a designação e um resumo dos temas e aspetos nele abordados.

CAPÍTULO	RESUMO
1. Âmbito e conceitos básicos	Explicitação do âmbito do Guia e dos conceitos básicos que o sustentam.
2. Modelos Mentais e Propósito	Reflexão acerca da importância dos Modelos Mentais e do Propósito no desenho e planeamento de projetos culturais. Sugestões de abordagens e ferramentas para a estruturação dos Modelos Mentais e Propósito de suporte a um projeto cultural.
3. Diagnóstico	Questões orientadoras, atividades, ferramentas e outputs de suporte ao processo de diagnóstico no âmbito de um projeto cultural.
4. Ideação	Questões orientadoras, atividades, ferramentas e outputs de suporte ao processo de ideação num projeto cultural.
5. Estratégia	Questões orientadoras, atividades, ferramentas e outputs de suporte ao processo de definição da estratégia orientadora de um projeto cultural.
6. Plano de ação	Questões orientadoras, atividades, ferramentas e outputs de suporte ao processo de estruturação do plano de ação de um projeto cultural.
7. Comunicação	Questões orientadoras, atividades, ferramentas e outputs de suporte ao processo de estruturação do plano de comunicação de um projeto cultural.

Esta estrutura deve ser contextualizada e interpretada numa lógica de “ciclo dinâmico de projeto” (ver Figura 1), na medida em que, como referido, o processo de gestão global de um projeto não é completamente sequencial e linear, implicando frequentemente visitar e realizar, em simultâneo, atividades específicas que o compõem.

Por outro lado, propomos que os Modelos Mentais e o Propósito sejam vistos como “ingredientes” transversais e permanentes de suporte a esse ciclo dinâmico de projeto.

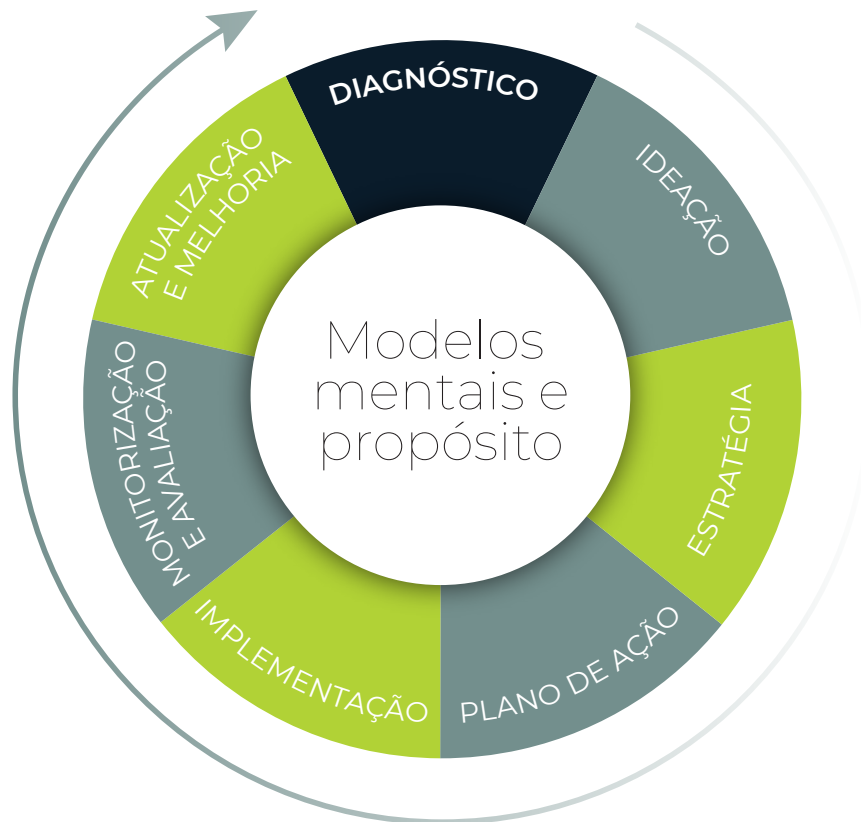


Figura 1: Ciclo dinâmico do projeto

FONTE

Elaboração própria, baseada na metodologia PDCA (Plan–Do–Check–Act).

.01 Âmbito e conceitos básicos

a. Âmbito

Este Guia visa apoiar o desenho e planeamento de projetos culturais, abrangendo as seguintes fases e processos principais:

- Diagnóstico
- Ideação
- Estratégia
- Plano de ação

Assim, este documento não inclui conteúdos relativos a outras fases e processos de um projeto cultural, nomeadamente a respetiva implementação, avaliação e atualização.

b. Conceitos básicos

PROJETO CULTURAL

Neste Guia, consideraremos que **um “projeto cultural” corresponde a um projeto cujo âmbito, atividades e objetivos se enquadram e visam influenciar um determinado “sistema cultural”**.

Para compreender melhor o sentido e as implicações desta definição, importa clarificar alguns conceitos e distinções.

PROJETO

Para efeitos do presente Guia, utilizaremos a seguinte definição de “projeto”:

“Iniciativa nova, temporária (com datas de início e fim), dotada de recursos específicos, com (alguma) autonomia de gestão e orientada para a disponibilização de produtos/entregáveis específicos.”

CULTURA

Definir “cultura” não é tarefa simples ou uniforme. A abrangência e subjetividade que este conceito encerra abrem a porta a várias possíveis definições, dependentes, nomeadamente, da perspectiva de quem as estabelece.

Para efeitos deste Guia, parece-nos pertinente e adequada a definição apresentada de seguida, sobretudo por via da sua abrangência e abertura:

“Cultura é o todo complexo que inclui conhecimento, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos por um ser humano como membro da sociedade.”

Tylor, E. in Seymour-Smith, C. (1986) Macmillan Dictionary of Anthropology. The Macmillan Press LTD

Esta definição é compatível com uma abordagem que usa um icebergue como analogia para a distinção entre “cultura visível” (ou “alta cultura”) e “cultura não visível” (ou “cultura profunda”) (ver Figura 2).

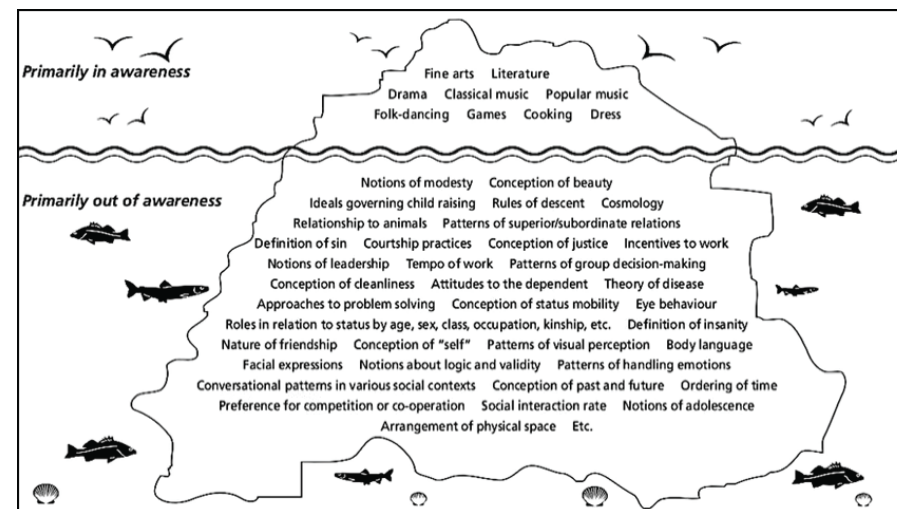


Figura 2: Modelo Icebergue da Cultura

FONTE

The Iceberg Concept of Culture
(AFS Intercultural Programs, 2010)

Este modelo propõe uma diferenciação entre elementos culturais “conscientes” e “inconscientes”, sendo que os primeiros são, muitas vezes, o foco principal (frequentemente único) dos projetos culturais (artes, literatura, música, gastronomia, entre outros). Dessa forma, os elementos “inconscientes” da cultura (conceções de justiça, preferência por competição ou cooperação, conceções de mobilidade de status, entre outros) são, por vezes, “esquecidos” ou entendidos como imutáveis, não merecendo atenção especial nos projetos culturais.

Sem prejuízo das especificidades de cada projeto,

entendemos que a tomada em consideração dos elementos “inconscientes” da cultura de um determinado sistema pode alavancar projetos mais eficazes, sobretudo quando se mostra necessário ou desejável operar transformações profundas nesse sistema.

SETOR CULTURAL (E CRIATIVO)

Existem diferentes aceções relativamente ao conceito e conteúdo do designado “Setor Cultural”, normalmente estabelecidas a partir de uma perspetiva de oferta de bens e serviços.

O Regulamento (UE) 2021/818 do Parlamento Europeu e do Conselho de 20 de maio de 2021 que cria o Programa Europa Criativa (2021-2027) considera como «Setores culturais e criativos», todos os setores:

a) Cujas atividades, muitas das quais encerram um potencial para gerar inovação e emprego, em particular graças à propriedade intelectual:

- i) se baseiam em valores culturais e artísticos e noutras expressões criativas individuais ou coletivas, e
- ii) incluem a conceção, a criação, a produção, a divulgação e a conservação de bens e serviços que constituem expressões culturais, artísticas ou qualquer outra expressão criativa, e funções conexas, como a educação ou a gestão;

b) Independentemente:

- i) de essas atividades estarem ou não orientadas para o mercado,
- ii) do tipo de estrutura que realiza essas atividades, e
- iii) do tipo de financiamento dessa estrutura.

Esses setores incluem, entre outros, a arquitetura, os arquivos, as bibliotecas e os museus, o artesanato, o audiovisual (em particular o cinema, a televisão, os jogos de vídeo e as atividades multimédia), o património cultural material e imaterial, o design (incluindo a criação de moda), os festivais, a música, a literatura, as artes do espetáculo (incluindo o teatro e a dança), os livros e a edição, a rádio e as artes plásticas.

No estudo “O Setor Cultural e Criativo em Portugal”, encomendado pelo Ministério da Cultura e levado a cabo por Augusto Mateus em 2010, é proposta a seguinte configuração do Setor Cultural e Criativo:

SETORES ÂNCORA	SUBSETORES
Atividades Nucleares do Setor Cultural	Artes Performativas, Artes Visuais e Criação Literária, Património Histórico e Cultural
Indústrias Culturais	Cinema e Vídeo, Edição, Música, Rádio e Televisão, Software Educativo e de Lazer
Atividades Criativas	Arquitetura, Design, Publicidade, Serviços de Software, Componentes Criativas em Outras Atividades

Tendo em conta a sua relevância em alguns contextos específicos, salientamos ainda a definição subjacente à Conta Satélite da Cultura (CSC), elaborada no âmbito de protocolo entre o Instituto Nacional de Estatística, I.P. (INE) e o Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais (GEPAC).

Esta definição identifica domínios e funções da CSC, apresentados no quadro abaixo:

DOMÍNIOS	FUNÇÕES
Património Cultural Arquivos Bibliotecas Livros e Publicações Artes Visuais Artes do Espetáculo Audiovisual e Multimédia Arquitetura Publicidade Interdisciplinar *	Criação Produção / Divulgação Difusão/Marketing Preservação/Conservação Educação Gestão/Regulação

* Criação artística e literária, tradução e interpretação, atividades da Administração Pública, Central, Regional Autónoma e Local, investigação e desenvolvimento, atividades educativas e associativas, atividades de comércio a retalho, artesanato, turismo cultural, entre outras;

SISTEMA CULTURAL

Sem prejuízo da utilidade dos conceitos de “Cultura” e “Setor Cultural” acima apresentados, entendemos ser particularmente pertinente, no âmbito do desenho e gestão de projetos culturais, a utilização do conceito de “sistema cultural”, explicitado genericamente de seguida.

Um sistema pode ser definido como um conjunto de elementos, com relações entre si, e que constituem um todo que é diferente da soma das partes que o compõem.

*“Um Sistema nunca é a soma das suas partes;
é o produto da sua interação.”*

Russell Ackoff

Lidamos com e vivemos no seio de múltiplos sistemas, muitas vezes relacionados entre si, e identificáveis a partir de variados critérios possíveis (grau de abertura, grau de complexidade, área temática, abrangência geográfica, entre outros).

Conjugando o conceito de sistema com os anteriormente apresentados, sugerimos para efeitos deste Guia a seguinte definição de Sistema Cultural:

“Conjunto integrado de agentes, ofertas, dinâmicas, atividades e relações associadas à expressão cultural, artística e/ou criativa de pessoas, grupos, organizações, territórios ou sociedades.”

Acreditamos que esta definição permite um olhar mais completo e integrado para a realidade onde os projetos culturais se propõem intervir.

A partir desta abordagem sistémica, e tendo em conta o referido anteriormente, propomos que a caracterização de um sistema cultural tenha em conta os seguintes domínios, funções e agentes principais:

Podemos, assim, identificar inúmeros sistemas culturais, com diferentes combinações de domínios, funções, ofertas e agentes, sendo de seguida apresentados alguns exemplos ilustrativos:

- Artesanato português;
- Património cultural de um concelho;
- Música tradicional de uma região.

DOMÍNIOS	FUNÇÕES	AGENTES
Património Cultural Arquivos Bibliotecas Edição, Livros e Publicações Artes Visuais Artes Performativas e do Espetáculo Artesanato Audiovisual e Multimédia Arquitetura Design Publicidade Tecnologias específicas (ex: software educativo e de lazer)	Consumo e participação Criação Produção e divulgação Difusão, promoção e marketing Distribuição e comercialização Tradução e interpretação Serviços técnicos e logísticos de suporte Preservação, conservação e recuperação Educação e formação Gestão e regulação Conhecimento e investigação Financiamento e recursos Inovação Turismo cultural e criativo	Entidades públicas (nacionais, regionais, municipais, locais) Empresas Profissionais Associações Cooperativas Público em geral Outras entidades

Embora cada realidade concreta tenha as suas especificidades, um sistema cultural, com matriz humana e social, tem habitualmente algumas características que importa considerar quando pretendemos conceber e implementar um projeto cultural:

- Diversidade: presença e participação de vários tipos de agentes, com diferentes perfis, papéis, atividades e objetivos;
- Complexidade: elevado número de agentes, relações e efeitos relevantes, pautados por não linearidade, interdependência e multicausalidade, assim como (pelo menos alguma) presença e/ou potencial de auto-organização, adaptação e evolução;
- Dinâmica: mudanças frequentes em várias partes do sistema;
- Abertura: existência de relações do sistema cultural com outros sistemas (económico, social, político, ambiental, entre outros).

Salientamos aqui a importância da “interseção” e das ligações entre o sistema cultural e outros sistemas (ver Figura 3), na medida em que, no contexto do desenho de projetos, é um elemento que, por um lado, torna mais exigente o processo de caracterização e diagnóstico, mas, por outro, permite abrir importantes possibilidades de inovação, potencialmente mais eficazes e/ou eficientes.

Áreas de atuação como o turismo cultural, a arte circular ou a prescrição cultural exemplificam bem a referida interseção entre sistemas.

A este nível, entendemos ainda que deve ser dado destaque à relação entre a cultura e a ação/inclusão social, na medida em que, frequentemente (senão sempre), os projetos culturais visam atingir objetivos de inclusão e justiça social. Aliás, é habitual usar-se a expressão “sociocultural”, unindo os dois sistemas em causa.

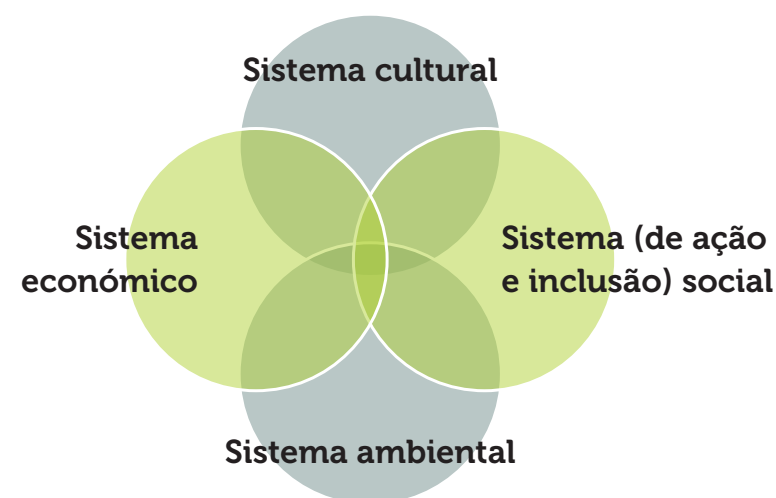


Figura 3: Relação do sistema cultural com outros sistemas

FONTE

Elaboração própria.

.02 Modelos Mentais e Propósito

a. Modelos Mentais: crenças, valores e formas de pensar

Entendemos que atuar na área da cultura envolve as dimensões ética e moral, implicando abordagens de cariz psicológico, sociológico e/ou filosófico.

Todos vemos a realidade através de filtros, que assumem a forma de modelos mentais, crenças, valores, vieses ou preconceitos. Ter essa consciência é, na nossa opinião, um passo importante para minimizar erros, expandir a mente e abrir novas possibilidades.

Para refletir um pouco mais sobre este tema, em particular no contexto do desenho e planeamento de projetos culturais, propomos um modelo que recorre também a uma analogia com um icebergue (ver Figura 4), embora com algumas diferenças face à descrita no capítulo 1.



Figura 4: Modelo Icebergue aplicado ao Pensamento Sistémico

De forma resumida, este modelo propõe que a análise e compreensão de uma determinada realidade seja feita de forma aprofundada, indo além de uma abordagem superficial, que não permite compreender as verdadeiras causas e justificações dos fenómenos que observamos.

O racional básico e simplificado deste modelo é o seguinte:

- Se observarmos um determinado evento (por exemplo, o encerramento de uma instituição cultural ou artística), e não aprofundarmos a análise, poderemos ter uma reação de resposta a esse evento (por exemplo, organizar uma recolha de fundos para tentar evitar o encerramento da organização);
- Se “descermos” no icebergue, poderemos, eventualmente, encontrar padrões no quais os eventos observados se enquadram (por exemplo, podem estar a ocorrer mais encerramentos de organizações similares); a deteção desse padrão poderá permitir antecipar a ocorrência de mais eventos similares (novos encerramentos de organizações) e ativar outro tipo de atuação (por exemplo, contactar organizações em atividade para conhecer a sua situação e perspetivas);
- Continuando a “descida” no icebergue, encontramos o nível “estruturas”, que se refere às estruturas, práticas, espaços, relações e comportamentos que estão por detrás dos padrões detetados (por exemplo, o encerramento de instituições culturais ou artísticas pode estar associado à inexistência de mecanismos de apoio e incentivo às organizações artísticas, ou à ausência de mecanismos de

partilha e colaboração dentro do sistema cultural local, ou mesmo a um déficit de competências de gestão); a compreensão das estruturas permite desenhar uma nova configuração das mesmas, que pode contribuir para minorar o padrão e eventos que se verificam “acima” (assim, um projeto pode visar, por exemplo, a dinamização do mecenato cultural ou a aquisição de competências de gestão nas organizações em causa);

- No entanto, frequentemente, as raízes mais profundas que subjazem às estruturas, padrões e eventos que observamos estão associadas a modelos mentais (formas de pensar, assunções, crenças e valores) vigentes no sistema em causa (por exemplo, a ausência de incentivos a instituições culturais ou artísticas pode ter como justificação a não priorização das práticas artísticas por parte de entidades potencialmente financiadoras; a inexistência de relações de partilha e colaboração entre organizações pode derivar de uma atitude competitiva e individualista dos seus responsáveis). Assim, um projeto cultural pode ser mais eficaz se incluir ações que tenham em conta e atuem ao nível dos modelos mentais vigentes (por exemplo, incluindo ações de escuta ativa e diálogo generativo entre os agentes relevantes, para que possam enriquecer as suas relações e desenvolver atitudes mais empáticas e potencialmente colaborativas).

Embora deva ser utilizada com alguns cuidados, nomeadamente para evitar interpretações lineares de realidades muitas vezes complexas, esta ferramenta pode ser muito útil no desenho de projetos culturais, na medida em que alavanca um diagnóstico mais profundo e abrangente, o que naturalmente cria condições para estratégias e planos de ação mais eficazes e/ou eficientes, para o que pode contribuir de forma decisiva a inclusão de ações, não apenas de (re)configuração de estruturas, mas também orientadas para

influenciar modelos mentais.

Por outro lado, esta reflexão permite colocar uma questão que nos parece relevante para este Guia:

Existem crenças, valores e formas de pensar mais adequadas, úteis e pertinentes para o desenho e implementação com eficácia de projetos culturais?

Embora conscientes da subjetividade inerente à questão, acreditamos que sim, que as habituais características dos sistemas culturais criam condições para que determinadas “formas de pensar e ver o mundo” possam trazer melhores resultados a projetos culturais.

Note-se que não é nossa intenção qualificar os possíveis modelos mentais, crenças ou valores como melhores ou piores – entendemos que essa avaliação, além de implicar elevada subjetividade, não é pertinente para este contexto específico.

No quadro seguinte, apresentamos as principais crenças, valores e formas de pensar que, na nossa perspetiva, devem presidir à gestão de projetos culturais (em todas as suas fases e processos, garantindo coerência e consistência), identificando, para cada uma, algumas implicações e benefícios resultantes da respetiva aplicação.

Salientamos ainda que vários dos itens apresentados estão interrelacionados, complementando-se e articulando-se.

Crenças, valores, formas de pensar	Descrição	Implicações e benefícios no desenho e implementação de projetos culturais
“Paradigma dos direitos e deveres”	Acreditamos que os seres humanos têm direitos fundamentais e inalienáveis, que devem ser respeitados, promovidos e protegidos. Acreditamos que “todos têm direito à fruição e criação cultural” (art. 78.º da Constituição da República Portuguesa) e que “Todos têm direito à fruição dos valores e bens que integram o património cultural, como modo de desenvolvimento da personalidade através da realização cultural” (art. 7º da Lei de Bases do Património Cultural). Acreditamos também que todos temos o “dever de preservar, defender e valorizar o património cultural” (art. 78.º da Constituição da República Portuguesa). Acreditamos que a cultura é uma alavanca central de promoção do bem-estar integral e de criação de valor social, individual e coletivo.	Os direitos humanos em geral, e os direitos culturais em particular, devem ser um pilar de um projeto cultural. Esse foco, por sua vez, abre possibilidades e oportunidades para o desenho e implementação de projetos eficazes. A assunção do dever de preservar, defender e valorizar o património cultural garante o estabelecimento de balizas e orientações importantes.
Prosperidade e valor partilhado	Acreditamos que é possível um nível elevado de prosperidade individual e coletiva, com bem-estar integral, a partir de uma perspetiva de “abundância” de recursos. Acreditamos na ligação entre valor individual e valor partilhado, na medida em que o	Incutir no projeto uma perspetiva de “abundância” e de possibilidades, em detrimento de uma perspetiva de escassez e competitividade pelos recursos. Incluir dimensões associadas à prosperidade no propósito e objetivos do projeto cultural.

Crenças, valores, formas de pensar	Descrição	Implicações e benefícios no desenho e implementação de projetos culturais
	bem-estar individual está em larga medida ligado ao bem-estar coletivo. Acreditamos que a prosperidade coletiva e o desenvolvimento comunitário devem ser objetivos de qualquer projeto cultural.	
Sustentabilidade e regeneração	Acreditamos que os seres humanos são parte da Natureza. Acreditamos na importância e urgência de cuidar da Natureza e do planeta Terra, e no papel e responsabilidade dos seres humanos nesse processo.	Incluir nos projetos culturais perspectivas e ações proativas para promover a sustentabilidade e regeneração dos recursos e patrimônios naturais, o que permitirá novas possibilidades e maiores impactos estruturais.
Pensamento sistêmico	Acreditamos que a realidade é mais bem compreendida se olharmos para os sistemas de forma holística e integrada, vendo-os como um todo e analisando as interconexões e interdependências entre as suas componentes, considerando várias escalas temporais (curto, médio e longo prazo).	A compreensão de um sistema como um todo é útil para encontrar os melhores caminhos a seguir no contexto de um projeto cultural, sobretudo quando se trata de sistemas complexos, onde pequenas alterações em partes podem ter grandes efeitos no todo. Deve ser dada ênfase particular à compreensão das relações existentes e/ou potenciais no sistema onde o nosso projeto prevê intervir. Devem ser integradas várias escalas temporais no projeto (curto, médio e longo prazo). Deve ser feito um mapeamento aprofundado do sistema, incluindo agentes e ofertas situados na “periferia” do sistema, onde existe

Crenças, valores, formas de pensar	Descrição	Implicações e benefícios no desenho e implementação de projetos culturais
Abordagem “integral”	Acreditamos que é mais fácil e eficaz compreender uma determinada realidade ou sistema se incluirmos na análise as seguintes 4 dimensões (baseado na Teoria Integral, de Ken Wilber): - Interno e Individual: Consciência Subjetiva; - Externo e Individual: Comportamento Objetivo; - Interno e Coletivo: Cultura e Significados Compartilhados; - Externo e Coletivo: Sistemas e Estruturas Sociais;	por vezes um elevado potencial de inovação. A abordagem integral permite uma visão holística e global de uma determinada realidade, com todas as dimensões específicas incluídas e articuladas. Isso permite basear um projeto cultural num conhecimento mais completo e integrado da realidade e sistema(s) onde se quer intervir.
“Cada caso é um caso”	Acreditamos que cada realidade ou sistema é único, no sentido em que o contexto, agentes, ofertas e relações são irrepetíveis.	No desenho de projetos culturais, devemos analisar e compreender cada realidade e sistema em que atuamos, evitando replicar soluções, apenas pelo facto de terem sido eficazes noutro contexto. Neste sentido, cada projeto é também único.
Distinção entre “complexo” e “complicado”	Naquilo que fazemos, encontramos realidades com diferentes (e variáveis) naturezas: simples, complicadas, complexas e caóticas. Acreditamos que é importante distinguir cada uma destas realidades, em particular aquilo que é complexo (e, consequentemente, difícil	A distinção entre as várias naturezas da realidade associada a um projeto cultural permite selecionar a “caixa de ferramentas” mais adequada. De forma simplificada, a resposta a desafios complicados implica o recurso a know-how

Crenças, valores, formas de pensar	Descrição	Implicações e benefícios no desenho e implementação de projetos culturais
	de compreender, controlar e/ou prever) daquilo que é complicado (mais linear, controlável e previsível).	técnico específico, enquanto a resposta a desafios complexos implica uma combinação de participação, colaboração, co-aprendizagem, experimentação e inovação.
Humildade consciente	No contexto de abordagens sistêmicas, acreditamos que é importante manter uma atitude humilde, que deriva da consciência de que, como agentes de um sistema, somos apenas uma parte dele e que o nosso papel é parcial e limitado, devendo ser visto e definido no seio desse sistema como um todo e não a partir da nossa perspectiva individual.	Uma atitude de “humildade consciente” (que muitas vezes implica assumir que não sabemos ou não compreendemos algo) permite conhecer melhor o sistema, assim como desenvolver relações mais ricas e frutuosas com os vários agentes que o compõem. Num projeto cultural, é importante que a(s) entidade(s) promotora(s), a partir de um processo de reflexão e avaliação, clarifique(m) o papel que te(ê)m e/ou pode(m) e/ou deve(m) assumir no sistema onde se prevê atuar.
“Design thinking”	Acreditamos na importância da empatia e da criatividade como alavanca de caminhos e soluções inovadoras, eficientes e eficazes na resposta a necessidades específicas dos stakeholders de um determinado sistema.	As ferramentas de “design thinking” são úteis para conceber, desenhar e planejar projetos culturais, sobretudo porque garantem, desde o início, o foco nas necessidades e expectativas dos respetivos destinatários e beneficiários.
Diversidade e interculturalidade	Acreditamos que a combinação de pessoas, perspetivas, conhecimentos, técnicas e competências diversas é importante e desejável.	A inclusão de mecanismos de promoção da diversidade e interculturalidade no contexto de projetos culturais potencia uma maior

Crenças, valores, formas de pensar	Descrição	Implicações e benefícios no desenho e implementação de projetos culturais
	Advogamos a interculturalidade, como mecanismo de comunicação e interação positiva entre pessoas e grupos culturalmente distintos.	abrangência, criatividade e inovação e, consequentemente, mais eficiência e eficácia.
Participação	Acreditamos que a participação acessível e ativa de destinatários, beneficiários e outros stakeholders de um projeto é necessária e fundamental para a promoção da justiça, bem-estar e inteligência coletiva. Acreditamos que a participação deve ser efetiva, afetiva e legítima.	A arquitetura de participação dos interessados deve facilitar e garantir o seu envolvimento em todas as fases e processos de um projeto cultural, na medida em que vai garantir envolvimento e legitimidade, ingredientes fundamentais para a eficácia do mesmo. A participação é uma alavanca de inteligência coletiva ao serviço do projeto, potenciando eficiência, eficácia e inovação.
Colaboração justa	Acreditamos no poder da colaboração livre, consciente, simbiótica e justa, nomeadamente no contexto de sistemas e desafios complexos.	A colaboração entre partes interessadas deve ser um pilar de um projeto cultural, sob a forma de dinamização de equipas, parcerias, redes, plataformas, comunidades ou outros formatos. Dessa forma, é garantida a inclusão no projeto dos vários interesses e contributos, otimizando recursos e potenciando legitimidade, envolvimento e eficácia.
Criatividade e inovação	Acreditamos que todos somos criativos, que precisamos de expressar a nossa criatividade para melhorar o nosso bem-estar, e que a criatividade é uma alavanca de inovação útil.	É importante criar ambientes e condições propícias à criatividade de todos os envolvidos num projeto cultural. É desejável a utilização de histórias, metáforas

Crenças, valores, formas de pensar	Descrição	Implicações e benefícios no desenho e implementação de projetos culturais
		e analogias no processo de desenho e planeamento de um projeto cultural, designadamente na medida em que tal garante mais envolvimento e eficácia na comunicação entre os participantes e interessados. Devemos garantir que a criatividade está orientada para a criação de valor relevante, através da corporização em soluções inovadoras e úteis no contexto do projeto e do sistema em causa.
Integração de teoria e prática	Acreditamos que a teoria e a prática são faces da mesma moeda, devendo ser constantemente integradas, o que contribui para compreender e atuar melhor nos sistemas onde nos enquadramos.	O processo de desenho, planeamento e implementação de projetos culturais deve ser baseado numa combinação profícua de conhecimento teórico sólido e aplicação prática adequada, para garantir a máxima eficácia e eficiência.
Aprendizagem como “forma de estar”	Acreditamos na importância de manter uma postura de permanente abertura e disponibilidade para a aprendizagem, nas suas várias dimensões e formatos. É importante registar e refletir regularmente sobre a aprendizagem, em todas as dimensões da nossa vida. Acreditamos na eficácia de ferramentas e atividades que permitam “aprender fazendo” e	É desejável incluir num projeto cultural mecanismos, ferramentas e ações de aprendizagem e capacitação, em formatos adequados às necessidades e expectativas de todos os participantes e interessados. Sem prejuízo de outros formatos potencialmente relevantes, e sobretudo quando estão em causa projetos orientados para a transformação sistémica, devem ser

Crenças, valores, formas de pensar	Descrição	Implicações e benefícios no desenho e implementação de projetos culturais
	“aprender cocriando com outros”.	incluídas ferramentas de aprendizagem através da cocriação, inter e intra-organizacional. É também importante incluir num projeto cultural mecanismos que garantam a avaliação das ações que o compõem, assim como o registo das aprendizagens, lições e recomendações a ele associadas.
A importância da experimentação e do erro	Acreditamos que, sobretudo em sistemas complexos, a experimentação e o erro são uma base fundamental de aprendizagem, inovação, eficiência e eficácia.	Num projeto cultural, devem ser incluídos mecanismos e ferramentas de experimentação, sobretudo em situações complexas, com elevado nível de incerteza e ambiguidade. Essa experimentação deve ser “lean”, ou seja, garantir o máximo de aprendizagem com o mínimo de recursos.

b. Propósito

Ter uma consciência clara do propósito que orienta a(s) pessoa(s) e/ou organização(ões) envolvidas num projeto cultural é um pilar essencial para o sucesso do mesmo.

Esse propósito, que corporiza a(s) causa(s) e “razão de existir” da organização/entidade/estrutura em causa, define, em conjunto com os modelos mentais anteriormente apresentados, as fundações e balizas essenciais do projeto, dentro das quais todos os restantes elementos vão ter de estar enquadrados.

Por outro lado, é fundamental que todos os públicos e stakeholders conheçam e estejam alinhados com esse propósito (e com os valores associados), para garantir a máxima eficácia do projeto.

Apresentamos abaixo algumas ferramentas que podem apoiar a estruturação do propósito que suporta e alavanca um projeto cultural:

- Diálogo generativo;
- Árvore dos sonhos;
- Capa de revista;
- “Birthgiving”;
- Círculo Dourado;
- Cocriação de um “manifesto”.

Para estruturar um propósito forte e mobilizador, é fundamental garantir:

- Envolvimento da equipa, públicos e outros interessados;
- Clareza e capacidade de mobilização para a ação;
- Ambição elevada, mas atingível;
- Coerência e consistência com os modelos mentais e propósito(s) das entidades envolvidas.

.03 Diagnóstico

Questões orientadoras:

Relativamente ao sistema:

- Em que sistema(s) se enquadra o projeto?
- Que atividades e ofertas são mais relevantes no sistema?
- Que cadeia(s) de valor específicas estão presentes no sistema?
- Quem são os principais públicos, agentes e *stakeholders* do sistema?
- Que características, papéis, ofertas, necessidades e aspirações têm os públicos, agentes e *stakeholders* do sistema?
- Que eventos e padrões são visíveis?
- Que estruturas principais estão ativas?
- Que modelos mentais estão presentes e prevalecem?
- Que recursos estão disponíveis no sistema como um todo?
- Que relações e interações relevantes existem entre os agentes do sistema?
- Que processos e alavancas relevantes existem e estão em curso no sistema?
- Que evolução tem tido o sistema?

Relativamente ao contexto do sistema:

- Como é o contexto relevante para o projeto, em termos económicos, sociais, políticos e tecnológicos (dinâmicas, tendências, políticas, entre outros)?
- Que oportunidades são identificáveis?
- Que ameaças são identificáveis?

Relativamente à(s) entidade(s) promotora(s):

- Como é a realidade interna da(s) entidade(s) promotora(s) relevante para o projeto?
- Que recursos (humanos, técnicos, tecnológicos, financeiros, relacionais, organizacionais) estão disponíveis na(s) entidade(s) promotora(s)?
- Que pontos fortes são identificáveis?
- Que pontos fracos são identificáveis?
- Qual o papel atual da(s) entidade(s) promotora(s) no sistema?

Atividades, ferramentas e *outputs*:

Atividades	Ferramentas, instrumentos e suportes	<i>Outputs</i> e resultados
Enquadramento	Diálogos <i>Brainstormings</i> Reuniões Entrevistas	Justificação do projeto Âmbito do projeto
Recolha, análise e interpretação de informação secundária relevante	Estudos, planos, relatórios, estatísticas, artigos, dissertações, livros, etc <i>Benchmarking</i> “Desk research” Identificação e caracterização de projetos e iniciativas relacionadas	Enquadramento estratégico Tendências Iniciativas relacionadas ou relacionáveis Ameaças Oportunidades

Atividades	Ferramentas, instrumentos e suportes	Outputs e resultados
Imersão no sistema	Serendipidade Observação direta “Walk through” Porta a porta Interação informal Reuniões com agentes chave	Pistas Sensações Inspirações Ideias Agentes Dinâmicas
Representação inicial do sistema	Análise de informação secundária Entrevistas Grupos focais “World Café” Mesa Longa	Agentes e stakeholders Ofertas Atividades Recursos Relações
Diálogo e reflexão com <i>stakeholders</i>	Diálogos generativos e escuta ativa 3 horizontes Cynefyn Grupos focais Assembleias comunitárias Árvore dos Sonhos Estendal ou mural comunitário Mapeamentos colaborativos “World Café” Photovoice Capa de revista 5 Porquês Mesa Longa Modelo icebergue “Hackathons”	Problemas Desafios Necessidades Eventos Padrões Estruturas Modelos mentais Perspetivas Possibilidades Ideias

Atividades	Ferramentas, instrumentos e suportes	Outputs e resultados
Auscultação aprofundada dos públicos-alvo específicos	Mapa de Empatia Persona Jornada do Utilizador “Shadowing” 5 Porquês	Problemas Necessidades Aspirações Sugestões Ideias
Análise interna	Reflexão estratégica – organização & projeto Identificação e avaliação de recursos (técnicos, humanos, financeiros, relacionais, organizacionais, etc) Reflexão sobre pontos fortes e fracos	Alinhamento entre projeto e organização Mapa de recursos Pontos fortes Pontos fracos
Sistematização	Construção colaborativa de suportes agregadores	Mapa do Sistema Mapa de Stakeholders Mapa de Recursos, Processos e Alavancas Análise PESTELE Análise SWOT Árvore de Problemas

Fatores críticos de sucesso

Na nossa perspectiva, um bom diagnóstico deve ser:

- Participativo e mobilizador dos públicos e interessados;
- Baseado em informação diversa, abrangente e fiável;
- Colaborativo e diverso, envolvendo perspectivas diferentes e complementares;
- Honesto e isento de preconceitos ou vieses das pessoas e organizações responsáveis;
- Claro, legível e acessível.

.04 Ideação

Questões orientadoras:

- Tendo em conta o enquadramento definido e o diagnóstico realizado, que ideias gerais podem sustentar e alavancar o projeto?
- Como testar e validar ideias gerais e iniciais?

Atividades, ferramentas e *outputs*:

Atividades	Ferramentas, instrumentos e suportes	<i>Outputs</i> e resultados
Atividades e sessões de ideação	Oficinas criativas “Birthgiving” Gerador rápido de ideias Chapéus de pensamento “Pior ideia” World Café Benchmarking Experimentação e prototipagem Associação a outras ideias Lean Startup Histórias, analogias e metáforas	Mapa de ideias base do projeto Fichas de ideias gerais Protótipos iniciais Ideias alternativas

Fatores críticos de sucesso

A geração de boas ideias gerais para o projeto deve assentar em:

- Ambientes propícios à criatividade, com elevada segurança psicológica;
- Envolvimento e participação de públicos e outros interessados;
- Diversidade dos contributos;
- Boas perguntas orientadoras.

.05 Estratégia

Objetivos e questões orientadoras:

- Quais são os públicos-alvo e *stakeholders* principais do projeto?
- Que proposta(s) de valor vai o projeto potenciar no sistema?
- Que ofertas e linhas gerais de ação corporizam o projeto?
- Que papel tem o projeto no sistema onde se propõe intervir? Qual a missão do projeto?
- Para que impactos estruturais no sistema contribuirá o projeto?
- Qual o objetivo central e específico do projeto?
- Qual a visão de longo prazo para a organização e para o sistema, como resultado do projeto?
- Quais as linhas gerais ou eixos centrais do projeto?
- Que parcerias estratégicas podem apoiar e alavancar o projeto?
- Como se articulará o projeto com outras iniciativas da organização e de outras entidades relevantes?

Atividades, ferramentas e *outputs*:

Atividades	Ferramentas, instrumentos e suportes	<i>Outputs</i> e resultados
Clarificar e aprofundar públicos-alvo e <i>stakeholders</i> prioritários	Brainstorming Workshops colaborativos	Lista e caracterização de públicos-alvo e <i>stakeholders</i> prioritários
Estruturar proposta(s) de valor e ofertas âncora do projeto	Revisitação do Propósito Brainstorming Workshops colaborativos Mapas de valor Círculo Dourado Tela do modelo de criação de valor	Propostas de valor para cada público-alvo/ <i>stakeholder</i> prioritário Modelo de criação de valor Mapa de ofertas do projeto (bens, serviços, atividades, ...) – descrição e públicos-alvo
Definir impactos estruturais para os quais o projeto contribuirá	Revisitação do Propósito Brainstorming Workshops colaborativos	Quadro lógico do projeto (dimensão estratégica) Teoria da mudança
Definir o(s) objetivo(s) central(is) do projeto	Brainstorming Workshops colaborativos	Quadro lógico do projeto (dimensão estratégica) Teoria da mudança
Definir a missão e visão	Brainstorming Workshops colaborativos Notícia de jornal	Missão associada ao projeto Visão associada ao projeto
Definir as linhas gerais do projeto	Brainstorming Workshops colaborativos	Eixos centrais do projeto

Atividades	Ferramentas, instrumentos e suportes	Outputs e resultados
Identificar parcerias estratégicas	Brainstorming Reuniões Workshops colaborativos	Lista de parcerias estratégicas e respetivo papel/contributo
Enquadrar estrategicamente o projeto no ambiente externo, face a instrumentos relevantes	Brainstorming Workshops colaborativos	Alinhamento estratégico multinível
Enquadrar estrategicamente o projeto na(s) organização(ões) promotora(s)	Brainstorming Workshops colaborativos	Mapa de portfolio de projetos

Fatores críticos de sucesso

A construção de uma boa estratégia de suporte ao projeto implica garantir:

- Envolvimento dos públicos e interessados;
- Coerência e consistência estratégica no contexto das organizações envolvidas;
- Alinhamento com instrumentos estratégicos “externos” (temáticos, territoriais, ...).

.06 Plano de ação

Objetivos e questões orientadoras:

- Que resultados, indicadores e metas específicas devem orientar o projeto, tendo em conta a estratégia definida?
- Que ações, atividades e respetivos *outputs* devem corporizar o projeto, tendo em vista os resultados e objetivos desejados?
- Que recursos específicos são necessários para o projeto?
- Como serão angariados os recursos necessários para o projeto?
- Como garantir e evidenciar a viabilidade e sustentabilidade económica e financeira do projeto?
- Que parcerias específicas devem ser ativadas para garantir a boa execução do projeto?
- Que faseamento e calendarização terá o projeto?
- Que sistema de informação deve sustentar o projeto?
- Que riscos de execução tem o projeto? Como minimizar o impacto desses riscos?
- Como será acompanhado e monitorizado o projeto?
- Como garantir a boa gestão e governança do projeto?
- Que papéis, funções e responsabilidades terão as entidades envolvidas no projeto e como trabalharão juntas?
- Como garantir a boa comunicação entre todos os agentes e *stakeholders* envolvidos?
- Como avaliar de forma adequada o projeto?
- Como partilhar de forma adequada a informação relevante acerca da avaliação do projeto?
- Como ativar e disseminar processos de aprendizagem e melhoria a partir do projeto?
- Que ferramentas tecnológicas deverão ser utilizadas no projeto, para garantir e potenciar a respetiva segurança, eficiência e eficácia?
- Como serão identificados e geridos os impactos ambientais do projeto?
- Como será garantida a igualdade, equidade e justiça na implementação do projeto?

Atividades	Ferramentas, instrumentos e suportes	Outputs e resultados
Definição de resultados (descrição, indicadores, metas, pressupostos, fontes de verificação, ...)	Objetivos SMART Brainstorming Benchmarking Workshops colaborativos	Quadro lógico do projeto (dimensão operacional) Árvore de objetivos
Definição de ações e atividades (descrição, indicadores, metas, pressupostos, fontes de verificação, ...)	Objetivos SMART Brainstorming Ferramentas de ideação Benchmarking Consulta a especialistas Avaliação de alternativas Workshops colaborativos	Quadro lógico do projeto (dimensão operacional)
Definição da equipa e do processo de gestão de pessoas (funções, responsabilidades, redundâncias, ...)	Tela da equipa Matriz RACE Workshops colaborativos	Quadro de pessoal afeto ao projeto Organigrama Plano de gestão de pessoas afetadas ao projeto
Identificação e afetação de outros recursos necessários (equipamentos, serviços, ...)	Brainstorming Consulta a especialistas Workshops colaborativos	Quadro de recursos necessários
Identificação e planeamento de parcerias específicas	Brainstorming “Desk research” Workshops colaborativos	Lista de parceiros
Orçamentação de despesas e investimentos	Auscultação de fornecedores	Mapa de despesas e investimentos

Atividades	Ferramentas, instrumentos e suportes	Outputs e resultados
Definição das fontes de financiamento (receitas, incentivos, mecenato, ...)	“Desk research” Contactos e reuniões com financiadores “Pitching”	Plano de financiamento
Avaliação da viabilidade e sustentabilidade económica e financeira	Ferramentas de análise da viabilidade de projetos (conceitos, quadros, indicadores, ...) Consulta a especialistas	Estudo de viabilidade do projeto Análise de sensibilidade
Faseamento e calendarização	Diagrama de Gantt Workshops colaborativos	Cronograma
Avaliação de riscos e plano de contingência	Brainstorming Workshops colaborativos Consulta a especialistas	Estudo de avaliação de riscos e plano de contingência
Estruturação do sistema de informação	Diagramas de fluxos Workshops colaborativos Consulta a especialistas	Esquema do sistema de informação
Estruturação do plano de acompanhamento, monitorização e avaliação	Brainstorming Workshops colaborativos KPIs e dashboards	Plano e sistema de acompanhamento, monitorização e avaliação
Estruturação do modelo de gestão e governança	Workshops colaborativos	Modelo de gestão e governança (atividades, funções, responsabilidades, processos, relações, ...)

Atividades	Ferramentas, instrumentos e suportes	Outputs e resultados
Estruturação do plano de promoção da sustentabilidade ambiental	Brainstorming Workshops colaborativos ODS Consulta a especialistas	Plano de sustentabilidade ambiental
Estruturação do plano de promoção da inclusão, igualdade e justiça	Brainstorming Workshops colaborativos Consulta a especialistas	Plano de promoção da inclusão, igualdade e justiça
Estruturação do plano tecnológico de suporte	Brainstorming Workshops colaborativos Consulta a especialistas	Plano tecnológico
Estruturação do Plano de Comunicação	(ver ponto 7)	(ver ponto 7)
Sistematização de dossier do Plano de Ação	Brainstorming	Plano de Ação de suporte ao projeto Modelo de criação de valor (tela)

Fatores críticos de sucesso

Para suportar um projeto de forma eficaz e eficiente, um plano de ação deve incluir os seguintes ingredientes principais:

- Colaboração entre entidades com papel relevante (promotores, fornecedores, parceiros)
- Prudência e flexibilidade;
- Clareza, consistência e adequação nos papéis, atividades, processos e relações que suportam o modelo de gestão e governança;
- Liderança clara e reconhecida.

.07 Comunicação

A Comunicação é essencial a qualquer organização cultural e artística, garantindo o cumprimento de um dos seus objetivos essenciais: estabelecer uma relação de proximidade com os seus públicos (internos/colaboradores e externos).

Nesse sentido, a existência de um Plano de Comunicação, enquanto documento estratégico e orientador, constitui uma ferramenta determinante para a concretização efetiva dos objetivos da organização: objetivos de caráter mais genérico, com o propósito de **posicionar** a organização no setor, em função das suas características específicas; objetivos de caráter mais específico, com o propósito de **dar a conhecer** a sua oferta, serviços e projetos.

O Plano de Comunicação estabelece, assim, objetivos, segmentos de público e estratégias, assentes num diagnóstico rigoroso e num cronograma detalhado, para garantir uma comunicação eficaz e coerente com o posicionamento da organização e a **mensagem/conteúdos/projetos** que pretende transmitir. Nesse sentido, um Plano de Comunicação contempla diferentes etapas:

- Conceção e Desenvolvimento;
- Implementação;
- Avaliação/Monitorização.

Comunicação Interna

A Comunicação Interna é uma dimensão da comunicação essencial ao funcionamento e concretização dos objetivos de uma entidade e ao fortalecimento da cultura organizacional. Assente numa abordagem integrada, foca a sua atenção nos colaboradores da instituição, traduzindo-se na transmissão de informações relevantes e estratégicas da organização.

O conteúdo veiculado pela Comunicação Interna pode ser de caráter mais amplo, mas nem por isso menos relevante, como os valores, a missão, a visão e as estratégias da organização, bem como de âmbito mais circunscrito e, eventualmente, restrito a um determinado grupo de colaboradores, como metas e objetivos específicos.

O principal objetivo da Comunicação Interna é manter os colaboradores alinhados e envolvidos com os objetivos e posicionamento da organização, estimulando o desenvolvimento interpessoal, colaborativo e de cooperação, assente em princípios de transparência, rigor e continuidade.

Tipologias:

- Comunicação vertical: pode ser ascendente, entre a administração e os colaboradores, transmitindo estratégias e metas operacionais; ou descendente, traduzindo-se na partilha de resultados, relatórios de desempenho e identificação e obstáculos e oportunidades;
- Comunicação horizontal: entre departamentos e colaboradores do mesmo nível hierárquico, facilita a coordenação e a colaboração;
- Comunicação diagonal: não obedecendo propriamente a uma hierarquia, promove inovação e agiliza processos de tomada de decisão.

Comunicação Externa

A Comunicação Externa visa as interações com diferentes segmentos de públicos externos à organização. Assume um papel essencial na construção da imagem e reputação da organização, bem como na mobilização dos públicos para as suas iniciativas/serviços/produtos/projetos contribuindo para a construção de relacionamentos sólidos e consistentes.

Tem como objetivos essenciais:

- Divulgar corretamente os valores e o posicionamento da organização (brand awareness);
- Gerar conhecimento sobre a organização;
- Apresentar iniciativas/produtos/serviços/projetos;
- Manter a relação da organização com os públicos;
- Conquistar novos públicos;
- Cultivar uma boa reputação através de diferentes canais de comunicação;
- Desenvolver e implementar estratégias de marketing.

Objetivos e questões orientadoras

Comunicação Interna:

- Qual a missão, valores e objetivos da organização e/ou iniciativa/serviço/produto/projeto específico?
- Que estratégias adotar para fortalecer a cultura organizacional?
- Que ações desenvolver para fomentar o espírito de equipa?
- Que ferramentas utilizar para garantir uma comunicação eficaz?
- Como constituir uma equipa coesa e comprometida com a organização e capaz de implementar de forma eficaz a iniciativa/serviço/produto/projeto específico?

Comunicação Externa:

- Qual a missão, valores e objetivos da organização?
- Qual o posicionamento da organização?
- Como identificar as oportunidades e desafios da organização?
- Como identificar as circunstâncias micro e macro ambientais potencialmente influenciadoras do desempenho da organização junto dos diferentes segmentos de públicos?
- Como garantir a captação dos recursos necessários à concretização dos objetivos propostos?
- Como divulgar uma iniciativa/serviço/produto/projeto específico junto dos diferentes segmentos de públicos?
- Como segmentar as diferentes tipologias de públicos?
- Como definir uma estratégia de comunicação eficaz e eficiente?
- Como orçamentar as várias ações propostas?
- Como implementar uma estratégia de comunicação?
- Como avaliar a eficácia de uma estratégia de comunicação?

Atividades, ferramentas e *outputs*:

Atividades	Ferramentas, instrumentos e suportes	<i>Outputs</i> e resultados
Comunicação Interna (da organização, e/ou iniciativa/serviço/produto/projeto)		
Definição da missão, valores e objetivos	Brainstorming Reuniões	Missão, valores e objetivos Identidade visual Manual de identidade visual
Constituição da Equipa	Team building Capacitação e formação contínuas	Espírito de equipa Conhecimento mútuo Valores e crenças comuns Confiança Proximidade Motivação Diminuição do <i>turnover</i> Valorização individual e do grupo
Definição de ações a desenvolver e objetivos a alcançar	SMART	Alinhamento dos colaboradores com os objetivos da organização e/ou iniciativa/serviço/produto/projeto específico
Identificação da equipa	Reuniões 5C's: Comunicação, Coordenação, Complementaridade, Confiança, Compromisso Teamwork	Aumento da produtividade e eficiência

Atividades	Ferramentas, instrumentos e suportes	Outputs e resultados
Comunicação Interna (da organização, e/ou iniciativa/serviço/produto/projeto)		
Definição dos canais de comunicação a utilizar	Email Reuniões presenciais Videoconferência Mensagens instantâneas Murais e quadros e aviso Intranet Newsletters Aplicações	
Definição de métricas e indicadores	KPIs	Aumento da produtividade e eficiência
Comunicação Externa (da organização, e/ou iniciativa/serviço/produto/projeto)		
Diagnóstico de recursos, capacidade e aptidões	SWOT	Matriz SWOT
Diagnóstico dos fatores micro e macro ambientais	PESTELE	Matriz PESTELE
Definição de objetivos	Objetivos SMART	Matriz SMART
Identificação dos públicos-alvo	Estudos de públicos Personas	Segmentação de públicos
Definição da linguagem e tom	Brainstorming Reuniões	Plano Estratégico de Comunicação Plano de Marketing

Comunicação Externa (da organização, e/ou iniciativa/serviço/produto/projeto)

Ações de comunicação	Recursos a utilizar/Mix de comunicação Angariação de parceiros Angariação de mecenas	Plano Estratégico de Comunicação Plano de Marketing
Orçamentação	Pesquisa de fornecedores	Mapa de despesas
Implementação	Diagramas de workflow	Cronograma
Monitorização e avaliação	Ferramentas de avaliação e impacto KPIs	Tabela KPIs

Fatores críticos:

Nos pontos seguintes são apresentados os elementos e fatores que impedem ou limitam uma comunicação eficaz e eficiente numa organização ou projeto, e que, como tal, devem ser evitados:

Comunicação Interna

- Desadequação das ações propostas às experiências profissionais, níveis de formação e outras características dos colaboradores;
- Ausência de uma cultura organizacional;
- Equipa desmotivada e pouco comprometida com os objetivos da organização.

Comunicação Externa

- Desconhecimento dos desafios e oportunidades existentes;
- Desadequação às circunstâncias micro e macro ambientais e os impactos na organização;
- Desconhecimento dos diferentes segmentos de público;
- Desadequação da comunicação e das estratégias utilizadas aos diferentes segmentos de públicos;
- Desadequação uma identidade visual que se adeque ao tom e posicionamento da organização;
- Incapacidade de antecipar eventuais situações de crise.

Anexo

Sugestão de estrutura de memória descritiva de um projeto cultural

1. Enquadramento e âmbito
2. Entidade(s) Promotora(s)
 - A. Propósito
 - B. Ofertas
 - C. Recursos
 - D. Evolução
3. Diagnóstico
 - A. Caracterização e análise do sistema
 - B. Análise interna
 - C. Mapa do sistema
 - D. Mapa de stakeholders
 - E. Análise PESTEL
 - F. Análise SWOT
 - G. Árvore de problemas

4. Estratégia
 - A. Missão
 - B. Visão
 - C. Objetivos gerais
 - D. Linhas gerais de ação
 - E. Teoria da mudança
 - F. Parcerias estratégicas
 - G. Alinhamento multinível
 - H. Articulação com outras iniciativas
5. Plano de ação
 - A. Ações e atividades
 - B. Quadro lógico
 - C. Pessoas
 - D. Recursos técnicos
 - E. Parcerias específicas
 - F. Orçamento
 - G. Financiamento
 - H. Viabilidade económica e financeira
 - I. Cronograma
 - J. Gestão de riscos
 - K. Sistema de informação
 - L. Sistema de acompanhamento, monitorização e avaliação
 - M. Modelo de gestão e governança
 - N. Sustentabilidade ambiental
 - O. Igualdade, inclusão e justiça
 - P. Plano de comunicação



VERDE • NOVO

pporto



OUTUBRO 2024