

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA



PLANO DE AÇÕES EM COMUNICAÇÃO  
PARA A ORQUESTRA SINFÔNICA DA BAHIA

CAROLINA SILVA DE CARVALHO

2018

CAROLINA SILVA DE CARVALHO

PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA  
A ORQUESTRA SINFÔNICA DA BAHIA

Memória sobre o Plano de Ações em Comunicação Estratégica da Orquestra Sinfônica da Bahia, apresentado no curso de Comunicação com habilitação em Jornalismo, da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia, como Trabalho de Conclusão de Curso.

Prof: Sérgio Sobreira

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Rosinha e Zé Carvalho, por me apoiarem em todas as decisões da minha vida e pelo amor incondicional que dedicam a mim todos os dias. Foi a mão de vocês que me trouxe aqui.

Aos meus avós, Dona Vanda e Zito, por me ensinarem tantas coisas sobre a vida e por cuidarem de mim com tanto amor e ternura. Vocês foram fundamentais em todos os passos que dei até hoje.

Aos meus familiares, pelo carinho de sempre e pela torcida durante toda a minha caminhada. Em especial à minha madrinha Ana e minha tia Ângela, por terem me protegido e me acolhido tantas vezes, sem nunca ter deixado nenhum mal se aproximar de mim. A luta de vocês me inspira muito e me faz querer chegar cada vez mais longe.

As minhas amigas, por toda a amizade, amor, carinho, força e sororidade. Vocês fizeram essa jornada ser mais leve e divertida e por muitos momentos me deram a força necessária para não desistir. Sem vocês eu não conseguiria.

A minha querida e grande amiga Gabrielle Guido, pela ajuda fundamental nesse trabalho e por todo o companheirismo nesse último ano. As injeções de ânimo foram fundamentais para chegar até aqui.

A equipe da Orquestra Sinfônica da Bahia pelo acolhimento nestes quase três anos de estágio e aprendizado. Em especial ao maestro Carlos Prazeres pela atenção e disponibilidade, a Fabiana Pimentel pelo fácil acesso e transparência e ao setor de comunicação, em especial a minha eterna equipe Gabriel Camões e Isabel Abreu.

A todos os professores que me acompanharam nessa trajetória de aprendizado e paixão pela comunicação.

## RESUMO

Este trabalho consiste na elaboração da memória e referencial teórico do plano de ação em comunicação estratégica para a Orquestra Sinfônica da Bahia – OSBA. A partir da análise dos processos comunicacionais da orquestra, da pesquisa de ferramentas teóricas, aplicação de questionários e realização de diagnóstico foi possível examinar oportunidades e estratégias e construir ações a serem implementadas pelo setor de comunicação da instituição, visando atrair novos públicos e investidores.

Palavras-chave: OSBA, Planejamento Estratégico, Comunicação Organizacional

## LISTAS DE TABELAS

Figura 1	Presença Digital no Mundo .....	11
Figura 2	Tempo Gasto por Dia na Internet .....	11
Figura 3	Elementos básicos do Marketing 3.0 .....	12
Figura 4	Estrutura do Plano de Comunicação.....	16

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	POR QUE A ORQUESTRA SINFÔNICA DA BAHIA	7
2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	9
2.1	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA EM REDE	11
2.2	COMUNICAÇÃO INTERNA	15
2.3	PLANO DE COMUNICAÇÃO	16
3	HISTÓRIA E ESTRUTURA DAS ORQUESTRAS	18
4	ORQUESTRA SINFÔNICA DA BAHIA	20
4.1	ESTRUTURA E CONTEXTO	20
4.2	MISSÃO E VALORES	22
4.3	CAMPOS DE ATUAÇÃO	22
5.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	25
3.8	ORÇAMENTO	24
3.9	CRONOGRAMA	25
6	METODOLOGIA	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
	REFERÊNCIAS	35

## 1. INTRODUÇÃO

Compreender os processos comunicacionais da Orquestra Sinfônica da Bahia - dentro das dimensões da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação segmentada e da comunicação interno administrativa para realização de um plano de ação comunicação da mesma são objetivos deste trabalho. O plano será dividido em três partes: a definição da identidade institucional, o diagnóstico estratégico da comunicação e, por fim, a estruturação do plano de ações em comunicação estratégica.

Junto à publicização da OSBA, novos desafios foram colocados no caminho da OSBA. A orquestra, desde abril de 2017, está aberta para o mercado, dando vazão a uma nova dimensão comunicacional - a mercadológica -, que coloca em xeque o seu setor de comunicação, que funciona de forma espontânea, orgânica e sem planejamento e estratégias. Neste novo cenário em que a Orquestra Sinfônica da Bahia está inserida, a comunicação passa a ser uma questão de sobrevivência, onde o amadorismo não será mais tolerado, podendo causar a perda de capital e valor de marca da empresa.

Diante dessa situação, torna-se indispensável a compreensão da comunicação como um instrumento estratégico e de inteligência para a gestão da OSBA. Encarar a comunicação como parte importante nos processos de planejamentos e gestão estratégica da orquestra é de extrema importância para que a escolha de determinadas ações e mídias, em detrimento de outras, seja um processo racional, eficiente e que ajude na captação de recursos, públicos construção de imagem, sendo assim, a realização de um Plano de Comunicação Estratégica visa este caminho e se faz uma ferramenta necessária no cenário atual.

### 1.1 Por que a Orquestra Sinfônica da Bahia?

Em agosto de 2016, através de um processo seletivo, fui selecionada para ser estagiária de comunicação da Orquestra Sinfônica da Bahia. Neste período, a OSBA ainda lutava para conseguir a sua publicização frente ao Governo do Estado e vivia um de seus piores momentos. Com uma equipe reduzida, falta de músicos e nenhum orçamento reservado para a temporada referente a este ano, a OSBA se encontrava em um momento decisivo, onde ou superava suas dificuldades ou se encaminharia para o processo de extinção. A partir deste cenário, o maestro e

curador artístico da Sinfônica, Carlos Prazeres, percebendo o boom das redes sociais e a importância da comunicação como ferramenta de engajamento e mobilização de público, resolveu substituir a vaga de estágio destinada a produção cultural, para comunicação, principalmente focando na função de gerenciamento de redes sociais. Àquela época a Sinfônica da Bahia não possuía setor de comunicação. A função era executada por uma pessoa do setor administrativo da orquestra e se resumia, basicamente, a divulgação dos concertos através do facebook e twitter. Para além disso, o Teatro Castro Alves, instituição que abriga a OSBA até os dias atuais, assessorava a orquestra no que se referia a construção de peças gráficas para a divulgação dos concertos e elaboração de releases para imprensa.

Assim que iniciei o estágio na Sinfônica da Bahia, passei a gerenciar todas as redes sociais da orquestra, exercendo os trabalhos de fotografia, criação de conteúdos, atendimento a imprensa e cobertura durante os concertos. Entre o período de agosto de 2016 até abril de 2017, o número de seguidores teve um aumento expressivo e as redes passaram a mobilizar e a engajar o público, tornando-se a principal ferramenta de comunicação da orquestra. Como consequência deste resultado e a minha paixão pela comunicação, passei a me interessar cada vez mais pelo setor e a questionar a importância de se ter uma comunicação estruturada e planejada na instituição. Em abril de 2017, a OSBA finalmente conquistou a sua publicização e agora, obrigatoriamente, passaria a ter um setor destinado a área. Novos cenários, trazem novos desafios e, mais do que nunca, a Orquestra Sinfônica da Bahia precisa pensar em seus diversos públicos e se comunicar de maneira estratégica. Percebendo as carências no setor, a possibilidade de poder ajudar a orquestra em alguns pontos foi tomando forma até que decidi transformá-la em meu Trabalho de Conclusão de Curso: Um Plano de Comunicação Estratégica para a OSBA.



## 2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional surgiu na década de 20, com ênfase na comunicação empresarial, e destacava-se nas práticas por ser um tipo de comunicação voltada para o nível de gestão, monitoramento e eficiência na utilização de diferentes canais de mídia (LIMA, ABBUD, 2015). A comunicação organizacional é um tipo de comunicação voltada para o contexto das organizações, seja ela de cunho público ou privado, e aplicada, com devidos ajustes, à gestão de pessoas públicas. Segundo Martinuzzo (2013), a comunicação é o cerne de toda organização, e sem o investimento nela a própria organização não se constitui e nem se sustenta. Um organização é uma estrutura que se arma e se mantém a partir da mobilização de um grupo de pessoas em torno de um objetivo comum e sem a comunicação não é possível mobilizar. A comunicação é decisiva interna e externamente, é por meio dela que é possível agregar colaboradores, disputar mercado, atrair público e consolidar a imagem e identidade da organização.

Atualmente, a comunicação tem se colocado, cada vez mais, como questão de sobrevivência e competitividade para as organizações. No mundo globalizado, quem está fora das redes (Tv, rádio, internet, impressos, entre outros) inexistente perante a sociedade. Dentro da era digital e no contexto da sociedade contemporânea, a comunicação exerce um poder jamais visto antes e coloca em xeque a sobrevivência de empresas, instituições e pessoas públicas. Segundo Margarida Kunsch (2016), é notável o poder que a comunicação exerce no momento atual sendo colocada como área estratégica na contemporaneidade. Não basta mais a mera divulgação ou transmissão de informações. Ações isoladas de marketing e relações públicas se mostram ineficientes para lidar com novos mercados competitivos e relacionamentos com públicos cada vez mais diversos e segmentados.

“Para existir historicamente, ou seja, representar algo para o grupo, é obrigatório estar disponível em formato de informação, tratada jornalisticamente, publicitária ou ludicamente, aos olhos e sentidos de um mundo que vive de assistir as mensagens e produtos midiáticos e interagir com ele.” (Martinusso, 2013, p.41)

Nesse contexto, o investimento e a profissionalização da comunicação se faz necessário para que as organizações tenham boas chances de êxito, se mantenham de forma eficaz e não

entrem em processo de entropia e morram. Ainda segundo Martinuzzo, a comunicação organizacional é por onde as organizações dão vazão aos “fluxos informacionais gerenciais, administrativos e relacionais”, é o espaço onde acontece a ação institucional e por onde as organizações se posicionam diante à sociedade, ao mercado e a concorrência. É também na comunicação organizacional que é trabalhada a imagem das organizações diante de seus públicos. Resgatando Margarida Kunsch (2016), a comunicação deve “levar a questão humana e agregar valor às organizações”, ajudando as organizações a “valorizar as pessoas, cumprir sua missão, atingir seus objetivos globais, contribuir na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir o seu ideário no contexto de visão de mundo”. A comunicação passa de um mero instrumento de transmissão de informação para construir relações e vínculos com seus mais variados públicos, tonando-se assim uma ferramenta importantíssima na consolidação e sobrevivência das organizações.

Constituindo-se como ferramenta indispensável nos dias atuais, a comunicação precisa ser compreendida como instrumento de inteligência e estratégia nas organizações. O planejamento estratégico é um dos meios por onde a comunicação organizacional é operalizada, é nele que contém a missão, visão e valores da organização, seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades e os eixos e de ação estratégica que vão ajudar a organização a atingir seus objetivos e a chegar no lugar almejado.

## 2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA EM REDE

No atual cenário da sociedade contemporânea, as tecnologias digitais de informação e comunicação já foram internalizadas e consolidadas em nosso cotidiano, vivemos em uma era onde a comunicação em rede tem transformado e revolucionado diversos setores da vida social, desde as nossas relações pessoais, até as lógicas de mercado e trabalho. Vivemos em tempos de comunicação participativa, o que leva a estabelecermos que todo e qualquer processo comunicacional deve ser pensado não só na emissão, mas também na recepção e tratamento das mensagens, em âmbito online e offline. A internet e as redes sociais não são mais um futuro distante, elas fazem parte da nossa realidade presente e tratá-las de forma amadora pode ser um erro. A cada dia que passa, a internet e as redes sociais vêm se tornando um espaço de excelência

para a comunicação. De acordo com o levantamento feito em 2017 pela empresa de consultoria de mídia Zenith Optimedia, cerca de 20% de todo o montante investido em publicidade no planeta foram para as mãos do Google e Facebook. E, segundo o relatório "2018 Global Digital", agora são mais de 4 bilhões de pessoas ao redor do mundo usando a internet e mais de 3 bilhões usando redes sociais, sendo que, no Brasil, a população passa, em média, mais de 9 horas por dia navegando na internet, ocupando o terceiro lugar no ranking mundial.



FIGURA 1: Presença Digital no Mundo

FONTE: We Are Social e Hootsuite: Digital in 2018 (2018)

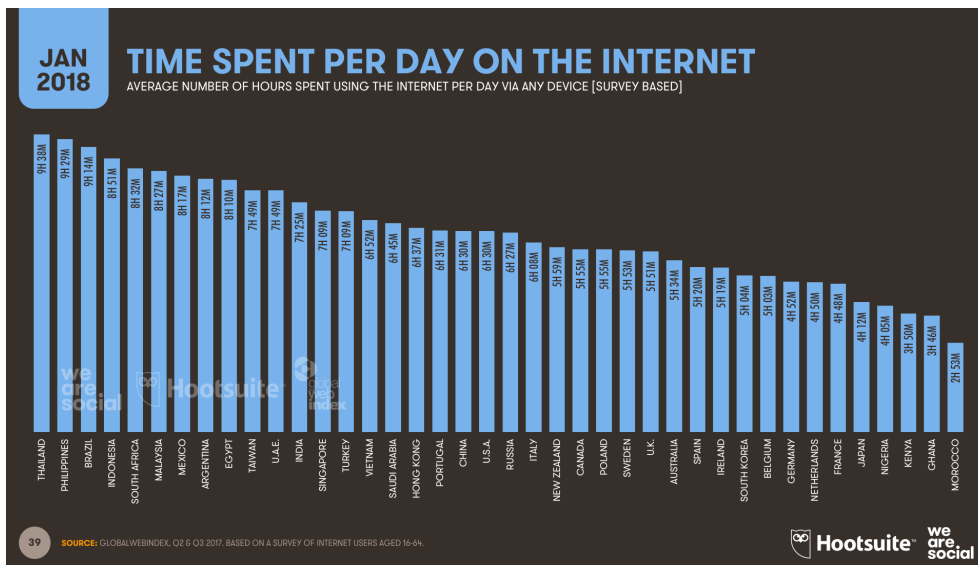


FIGURA 2: Tempo Gasto Por Dia na Internet

FONTE: We Are Social e Hootsuite: Digital in 2018 (2018)

Por essas e outras razões, a comunicação da Orquestra Sinfônica da Bahia deve ser pensada em rede e, para além disso, as redes sociais devem receber uma atenção particular. Não

basta simplesmente estar nas redes, é preciso investir na análise e na gestão estratégica de plataformas digitais. Atualmente, as mídias sociais da OSBA já aparecem como o principal meio de circulação de informação da orquestra, além de ser uma alternativa barata para uma instituição que possui uma infra-estrutura e corpo-técnico caros.

Diferentemente do Marketing 2.0, que era voltado para o consumidor e do 1.0, voltado para o produto, a era do Marketing 3.0, não trata mais as pessoas apenas como consumidores, mas de consumidores como seres humanos plenos (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010). Conceito que dialoga diretamente com as conclusões de Margarida Kunsch, citadas no capítulo anterior, que coloca a dimensão humana em ênfase na comunicação organizacional. Nessa nova era, as mídias sociais se tornaram bastante importantes e expressivas e para os autores do Marketing 3.0 (2010, p.9) “(..)as mídias sociais são de baixo custo e pouco tendenciosas, será delas o futuro das comunicações de marketing”. Ainda segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan, existem três elementos clássicos no Marketing 3.0: 1) Marketing colaborativo, onde os consumidores estão conectados uns com os outros; 2) Marketing cultural, onde as marcas abordam os anseios da sociedade; 3) Marketing espiritual, ligado a incorporação de propósitos (quem são e por que estão no negócio) a cultura da empresa. Em suma, as práticas comunicacionais da contemporaneidade colocam o consumidor no centro, onde o mesmo “demanda abordagens de marketing mais colaborativas, culturais e espirituais”, ((KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, p. 22, 2010).

Tabela 1.2 Elementos básicos do Marketing 3.0

Elementos básicos		Por quê?
<b>O que oferecer</b>		
Conteúdo	Marketing colaborativo	A era da participação (o Estímulo)
Contexto	Marketing cultural	A era do paradoxo da globalização (o Problema)
<b>O que oferecer</b>	Marketing espiritual	A era da criatividade (a Solução)

**FIGURA 3: Elementos básicos do Marketing 3.0**

FONTE: Marketing 3.0 (p. 23 2010)

Enquanto a teoria do Marketing 3.0 coloca as redes sociais como o melhor lugar para fazer propaganda, a teoria da Cultura da Convergência de Henry Jenkins ressalta a importância dos

outros meios de comunicação. A cultura da convergência é onde as mídias tradicionais e as mídias alternativas se cruzam e, além de convergir, elas interagem umas com as outras. Para Jenkins (2009, p.29):

Por convergência, refiro-me ao fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer lugar em busca das experiências de entretenimento que desejam.

Se antes, o que era esperado era uma substituição das antigas mídias pelas novas, hoje, presume-se que elas devem interagir umas com as outras de maneira cada vez mais complexas (JENKINS, 2009). A convergência, para Jenkins, não acontece por meios tecnológicos, mas sim no cérebro do indivíduo a partir das suas interações sociais com outros indivíduos. Ela é considerada uma transformação cultural, pois incentiva os consumidores a procurarem novas informações e criarem conexões a partir de fragmentos de informações disponíveis em diferentes mídias, o que causa uma grande transformação na forma de produzir e consumir os meios de comunicação. No mundo da comunicação integrada e em rede, o setor assume campos que abrangem atividades de assessoria de imprensa, marketing e propaganda, relações públicas, social media e design (identidade visual). Desta forma, o setor de comunicação da Orquestra Sinfônica da Bahia precisa incorporar tais funções, de forma integrada, conectada e convergente. Pensar em ações e campanhas que se estruturam em mídias online e offline é de extrema importância, ampliando a experiência comunicacional de suas ações e agregando valor diante do público e stakeholders.

### 2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna acontece no interior das organizações, atingindo um público diretamente ligado a estrutura, funcionamento e cultura organizacional. Esse público pode ser composto por funcionários, sócios, acionistas, colaboradores e trabalhadores terceirizados. Sendo assim, a comunicação interna pode ser compreendida como “todo conjunto de esforços voltados a fluxos, redes formal e informal, canais e ferramentas de comunicação, que estabelecem as interações entre organizações e seus empregados”, CENTAROLA (2016, p. 215).

A comunicação interna é determinante para que as organizações alcancem seus objetivos junto ao seu público externo, sendo a base na criação de valor das empresas. Se o clima organizacional não favorece o diálogo e uma comunicação harmônica e com êxito, possivelmente a imagem perante o público externo será desalinhada e contraditória, colocando em risco a reputação da organização. De acordo com Marlene Marchiori Apud Gasbarre (2010, p. 18), quando a comunicação interna está em sintonia com as outras dimensões comunicacionais (institucional, mercadológica e administrativa), automaticamente a comunicação com o público externo melhora, já que os funcionários também são “divulgadores da organização”. Se há satisfação ou insatisfação no ambiente, os funcionários são os primeiros a repercutir essas informações para o público externo. Ainda segundo Marchiori, “uma organização se comunica quando seus empregados em diferentes níveis organizacionais relatam a mesma história e os mesmos valores da organização para seus diversos públicos”. ( Marlene Machiori Apud Centarola, 2016, p.216)

Segundo a abordagem da comunicação organizacional integrada de Margarida Kunsch (2003), uma organização congrega os setores de comunicação interna, comunicação institucional, comunicação mercadológica e comunicação administrativa. Para Kunsch, esse sistema facilita a visualização das diversas dimensões comunicacionais, considerando sempre os relacionamentos e interações que se dão entre os diversos públicos pertencentes a essas dimensões e destacando o uso diferenciado de estratégias, ferramentas e canais. Segundo GASBARRE (2010, p. 15), são objetivos da comunicação interna:

“Os principais objetivos da comunicação interna são:

Transmitir informações oficiais da organização para seus colaboradores; motivar e estimular os colaboradores a exercerem suas funções, valorizando seus talentos, de modo a beneficiar a organização como um todo e procurar a integração entre colaboradores e superiores em diferentes graus hierárquicos, visando à implantação do sentimento de equipe e garantindo o bem-estar do grupo.”

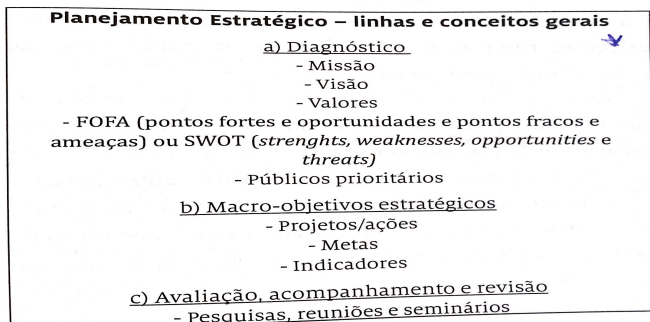
Em suma, a comunicação interna é responsável pela construção de um clima harmônico entre colaboradores diretos e a organização, através da valorização das relações humanas e do diálogo. Cabe a comunicação interna implementar ferramentas e ações que tragam informações determinantes acerca do funcionamento, dos valores, das atividades e da missão da organização, que capacitem a equipe de acordo com suas necessidades coletivas e individuais, que promova eventos de interação, descontração e proximidade entre os colaboradores e que crie canais de atendimento para suprir as necessidades de seu público interno.

#### 2.4 PLANO DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Toda política (valores, missão e visão) de uma organização deve ser guiada por um planejamento que perpassa pelas fases de identificação de público estratégico, identificação de identidade visual, diagnóstico (análise de mercado, concorrência, análise Swot), elaboração de objetivos, metas e ações, estratégias de comunicação, acompanhamento e avaliação. É no Plano Estratégico que as organizações definem como chegar na situação desejada com o estabelecimento de objetivos, metas, estratégias e políticas, através do entendimento dos fluxos e processos comunicacionais das instituições entre seus públicos internos e externos e suas dimensões comunicacionais (institucional, mercadológica, segmentada e interno-administrativa).

“ O planejamento estratégico oferece às empresas e instituições instrumentos para que se tenha claro qual a missão institucional (razão de ser), a visão (posicionamento que se quer da organização em determinado período e tempo), os valores que norteiam a ação produtiva e gerencial, os macro-objetivos principais e o elenco de ações e metas que guiará a organização ao alcance do patamar vislumbrado na visão”. (MATINUZZO, 2013, p. 88)

Resumindo, o planejamento estratégico é um dos pontos que diferenciam um simples trabalho de divulgação e propaganda de um trabalho estratégico, coordenado, integrado que irá agregar valor à organização e consolidá-la na sociedade, podendo ser encarado como uma ferramenta gerencial e estratégica para o crescimento e sobrevivência da organização.



**FIGURA 4: Estrutura do Plano de Comunicação**

FONTE: Seis Questões Fundamentais da Comunicação Organizacional (2013, p. 89)

### 3. HISTÓRIA E ESTRUTURA DAS ORQUESTRAS

Uma orquestra é tida como sinfônica a partir do momento que sustenta um grande contingente de músicos e instrumentos, divididos pelos naipes de: cordas, sopro e percussão. Uma orquestra sinfônica tem, em média, pelo menos 100 músicos ou mais. As orquestras pequenas, com até 50 músicos ou um pouco mais, são denominadas de orquestras de câmara. Segundo Albert e Landowski apud Da Silva (2001, p. 6):

"Sob enfoque musical, a orquestra sinfônica é reconhecida como um grupo misto e equilibradamente constituído de músicos executantes de instrumentos de cordas, sopro e percussão, coordenados por um regente. A constituição deste grupo visa a execução de obras musicais, segundo a concepção dos compositores, expressa em uma partitura."

O que conhecemos por orquestra hoje em dia, tem início no século XVI, graças ao compositor italiano Claudio Montiverdi (1567-1643), que compôs pela primeira vez uma peça com os instrumentos e formação que se aproximavam da atual estrutura das sinfônicas: instrumentos organizados em seções (naipes), muitos instrumentos de cordas e instrumentos diversos. Mais tarde, já no século XVII, período conhecido como barroco, nasce a função do



condutor/maestro e o desenvolvimento das orquestras de câmeras. A partir do século XIX, a música erudita deixa as cortes e os palácios e passa a ser executada em e para ambientes urbanos. A orquestra evolui junto com a burguesia, que passa a consumir música clássica e a influenciar o modus operandi desses organismos. A realidade agora é tocar em grandes teatros e para grandes públicos. Com isso, faz-se necessário o aumento de instrumentos, devido o alcance da massa sonora, e, conseqüentemente, o aumento no número de instrumentos. (BUCHNESS (2015, )

Há tempos o cenário das orquestras no mundo inteiro tem sido de um futuro incerto. Baixas doações, falta de patrocinadores, decréscimo de público e baixa arrecadação nas bilheterias. Todas as orquestras do mundo, inclusive as grandes orquestras como a Filarmônica de Nova York e a Filarmônica de Berlim, saíram de um cenário glorioso, entre 1880 a 1900, onde haviam oportunidades, demandas e investimentos da alta sociedade, para já no final do século XX entrarem em um cenário de esvaziamento de recursos no mundo das orquestras. O tamanho e o custo das sinfônicas se tornaram um grande problema para essas instituições. O conservadorismo e a falta de renovação dentro do ambiente erudito, fez com que o público a diminuísse e os investidores comesçassem a retrair.

Sendo assim, as orquestras do mundo inteiro enfrentam na atualidade diversos e significantes desafios, que colocam à prova a sua existência e capacidade de renovação. O ambiente digital é um campo que precisa ser dominado com criatividade e profissionalismo, a tecnologia é uma ferramenta que precisa ser utilizada, sempre que possível, para trazer às orquestras ao século XXI e deixar as características de conservadorismo e antiguidade para trás. Diante deste novo cenário, a comunicação torna-se instrumento indispensável. Sendo responsável não só pela divulgação da programação, mas na construção de relacionamento e proximidade com essas organizações.

## 4. ORQUESTRA SINFÔNICA DA BAHIA

### 4.1 ESTRUTURA E CONTEXTO

A Orquestra Sinfônica da Bahia - OSBA foi criada em 1982 como corpo artístico estável do Estado, sediada no Teatro Castro Alves – TCA e subordinada a Fundação Cultural do Estado da Bahia – Funceb. A Orquestra consolidou-se como um dos mais conceituados conjuntos sinfônicos brasileiros, destacando-se em apresentações com grandes estrelas do canto lírico, como Luciano Pavarotti e Montserrat Caballé, companhias de dança como os balés russos Kirov e Bolshoi, e o Ballet da Cidade de Nova Iorque. Maestros e instrumentistas de nível internacional também têm se apresentado com a OSBA, a exemplo de Isaac Karabtchevsky, José Collado, Osvaldo Colarusso, Jaques Morelenbaum, Arthur Moreira Lima, Nelson Freire, Maria João Pires, Cristina Ortiz, Valentina Lisitsa, Gil Shaham e Helène Grimaud. Além de grandes apresentações com cantores da música popular brasileira como Gilberto Gil, com quem a OSBA entrou em turnê, João Gilberto, Gal Costa, Bibi Ferreira, Saulo Fernandes, Luiz Caldas, entre outros.

Sob a curadoria artística e regência do maestro Carlos Prazeres desde 2011, a criatividade e o caráter de formação de plateia foram impressos nas atividades da Orquestra, gerando um aumento significativo de público. Segundo dados oficiais, nos quatro anos de 2011 a 2014 houve um aumento de 182% comparando-se ao público dos quatro anos anteriores, entre 2007 e 2010.

A Orquestra Sinfônica da Bahia tem atraído especialmente o público jovem, o que é incomum para a música erudita nos dias atuais. Entretanto, a permanência da OSBA como uma Sinfônica ainda está ameaçada. Apesar de ter conquistado o contrato de publicização junto ao Governo do Estado da Bahia em abril de 2016, o que desburocratiza diversos setores e possibilita a captação de recursos junto à iniciativa privada, uma orquestra sinfônica é uma órgão que apresenta uma estrutura cara. Segundo o maestro e diretor artístico Carlos Prazeres, para apresentar repertórios sinfônicos diversificados, uma orquestra precisa ter aproximadamente 104 músicos fixos. Atualmente, de acordo com o Relatório de Prestação de Contas do trimestre equivalente de julho a setembro de 2018, após o vencimento em julho do contrato de Regime Especial de Direito Administrativo – REDA e o pedido de licenças premiums e aposentadorias, a OSBA tem 69 músicos em atividade, sendo 34 músicos estatutários e 35 músicos celetistas. Neste mesmo relatório, a administração destaca a importância de se manter um corpo de músicos com

pelo menos 72 músicos, a quantidade mínima prevista em contrato. Dos contratados, 35 músicos ganham salários a partir de R\$7.000.00, o que faz a OSBA ter um grande custo em sua folha de funcionários e, conseqüentemente, ser uma máquina "pesada". Ainda segundo o relatório, o valor do contrato de 9 milhões de reais é, basicamente, usado para pagar a folha de funcionários. De acordo com mapa de previsão de aposentadoria da OSBA, 9 músicos dos concursados já podem requerer aposentadoria a qualquer momento, o que obrigará a orquestra a abrir um novo processo de contratação de músicos e, conseqüentemente, aumentar o gasto da folha.

No dia 04 de abril de 2017, o Governador do Estado da Bahia assinou o contrato de publicização da Orquestra Sinfônica da Bahia, que há anos vinha lutando por esta medida. Com esse novo modelo de gestão, a OSBA continuará sendo mantida pelo Estado, entretanto, passa a ser gerida por uma Organização Social (OS) sem fins lucrativos, a Associação de Amigos do TCA (ATCA). A publicização dá à OSBA mais agilidade em seus processos internos como compras de instrumentos e contratação de novos músicos, além de possibilitar a captação de recursos junto à iniciativa privada, aumentando e diversificando suas possibilidades de arrecadação. Porém, apesar de ter vencido esta primeira etapa, a orquestra esbarrou em desafio com o qual não conseguiu cumprir: a diversificação em sua arrecadação de recursos, pondo em risco todo o desenvolvimento e evolução que aconteceu durante o ano de 2017. Segundo a diretora executiva, Fabiana Pimentel, após muitas negociações com o Estado, foi possível renovar o contrato de publicização, agora com uma cláusula específica: a OSBA tem o dever de arrecadar pelo menos 10 % do valor de seu contrato de gestão frente à iniciativa privada, o que totaliza o valor de 900 mil reais. Caso não ocorra uma nova renovação, a sinfônica da Bahia estará em risco, colocando a mesma em seu antigo cenário orçamentário, onde, segundo a ex-diretora executiva Alessandra Serra, de um orçamento de aproximadamente 1.200.000 reais em 2013, foi modificado para 514.000 em 2014, 156.000 em 2015 e nenhum orçamento em 2016. Ainda segundo Fabiana Pimentel, esta cláusula de captação é o trabalho mais difícil e desafiador para a Orquestra Sinfônica da Bahia.

#### 4.2 MISSÃO E VALORES

A Orquestra Sinfônica da Bahia é uma instituição que tem como missão representar os baianos dentro do universo da música erudita e fazer com que a música clássica seja um instrumento de transformação e conscientização social. Conectar e sensibilizar pessoas através da

música clássica e representar de forma digna e orgulhosa a cultura baiana é a razão de existir da Sinfônica da Bahia.

Desde de 2011, com a curadoria artística de seu regente titular, Carlos Prazeres, a orquestra ganhou uma nova roupagem, assumindo a criatividade e inovação como seus maiores diferenciais. Para ir em busca de seus objetivos, os valores da diversidade, representatividade, respeito, acessibilidade e transparência norteiam as ações da OSBA. Vivendo sua fase mais gloriosa, a Orquestra Sinfônica quer ser vista como uma orquestra que pensa no futuro e é absolutamente conectada com os anseios da sua sociedade e apta a representar a cultura baiana.

### 4.3 CAMPOS DE ATUAÇÃO

Todo o trabalho artístico e comunicacional da OSBA perpassa, hoje em dia, pelos 8 projetos e 5 séries ativados, que são seus objetos de trabalho e campo de atuação. Torna-se inviável pensar em estratégias de comunicação para a sinfônica, sem levar em conta e conhecer seus produtos. Cada um apresenta um conceito e um formato diferente e, em conjunto, formam a estrutura da programação de concertos da temporada. Para maior entendimento sobre os projetos:

#### 4.3.1. SÉRIE CARYBÉ

Série que proporciona ao público baiano apresentações com repertório camerístico em museus e centros culturais de Salvador e do interior do Estado.

#### 4.3.2. SÉRIE MANUEL INÁCIO DA COSTA

Realizada nas igrejas baianas, grandes patrimônios arquitetônicos e culturais do Estado, esta série traz ao público uma mescla inusitada da música sacra com compositores pouco tradicionais.

#### 4.3.3. SÉRIE JORGE AMADO

Realizada na Sala Principal do TCA, às quintas-feiras, é a principal série de concertos da OSBA. Traz para a Bahia grandes nomes e obras nacionais e internacionais, colocando a OSBA no cenário principal da música de concerto do país. A série contempla ainda os principais compositores brasileiros, sobretudo os que são ligados à cultura baiana, tais como Lindembergue Cardoso e Ernst Widmer.

#### 4.3.4 SÉRIE MYRIAM FRAGA

Com o objetivo de colocar a música em diálogo com a literatura e outras linguagens artísticas, em um ambiente descontraído, a Série Myriam Fraga busca reconhecer e valorizar a importância da mulher na sociedade e no campo da cultura.

#### 4.3.5. SÉRIE MÃE MENINHINHA

Série que homenageia a iyalorixá do terreiro do Gantois e tem como objetivo produzir experiências sensoriais diversificadas para o público, utilizando-se, sempre que possível, da tecnologia para ampliar os sentidos.

#### 4.3.6. CAMERATAS PARA TODOS

Projeto que ajuda a descentralização da OSBA na cidade de Salvador, levando os 04 grupos de câmara existentes hoje a escolas, asilos, hospitais e outras instituições da sociedade civil. Fazem parte do projeto quatro cameratas formadas por músicos da Orquestra Sinfônica da Bahia, sendo elas: Opus Lúmen, Quadro Solar, Quarteto Novo e Bahia Cordas.

#### 4.3.7. OSBA TAGS

O projeto que consiste na produção de um vídeo de 5 a 10 minutos de duração que será veiculado cerca de vinte minutos antes do início dos concertos que integram a Série Jorge Amado. Composto por depoimentos dos maestros, músicos e convidados da Série, além de cenas de bastidores, dos ensaios e preparativos para a apresentação, o material tem o objetivo de sensibilizar o ouvinte a uma escuta mais aguçada do repertório do concerto em questão.

#### 4.3.8. CAFÉ COM AS CAMERATAS

O “Café com as Cameratas” ocupa o Foyer do Teatro Castro Alves nas manhãs de quarta-feira, sempre de 8h30 às 9h30. A ideia é promover ensaios abertos interativos, acompanhados de café, conversas e histórias, num clima mais descontraído com o objetivo de estreitar ainda mais a relação das Cameratas com o seu público, focando principalmente na vizinhança do entorno do Complexo Teatro Castro Alves.

#### 4.3.9. CINECONCERTO

Projeto consagrado da OSBA que destaca relação entre a música sinfônica e o cinema. Maestro, músicos e musicistas entram no clima do cinema se fantasiando e oferecendo ao público muitas surpresas.

#### 4.4.0. BAILE CONCERTO

Projeto que celebra o verão e o carnaval, todos os anos, em um concerto com a banda Bailinho de Quinta, sempre na Sala Principal do Teatro Castro Alves.

#### 4.4.1. OSBANOMAM

Saraus realizados no Solar do Unhão (Museu de Arte Moderna da Bahia) que colocam a música de câmara em diálogo com outras expressões artísticas e que estimulam a participação do público. Em uma relação de muita intimidade com a OSBA, o público se integra à apresentação cantando e declamando.

#### 4.4.2. FUTURÍVEL

Concerto que propõe um foco maior na música erudita moderna e contemporânea, além de uma interface com outras expressões artísticas tais como poesia e dança. Em sua nova fase, o Futurível busca ainda integração com novas tecnologias.

#### 4.4.3. OSBA em CASA

Uma experiência mais intimista com a Orquestra e plateia, em um tom mais descontraído, conciliando música e poesia, a OSBA recebe o público no próprio palco do teatro, com lotação reduzida, comportando 230 pessoas.

## 5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 1.- Análise de Mercado

Há tempos o cenário das orquestras no mundo inteiro tem sido de um futuro incerto. Baixas doações, falta de patrocinadores, decréscimo de público e baixa arrecadação nas bilheterias. Todas as orquestras do mundo, inclusive as grandes orquestras como a Filarmônica de Nova York e a Filarmônica de Berlim, já no final do século XX, entraram em um cenário de esvaziamento de recursos e, o Brasil, seguindo a regra, também não ficou fora desse cenário. O tamanho e o custo das sinfônicas são um grande problema para essas instituições. Os valores ligados a tradição, ao conservadorismo e falta de inovação dentro do ambiente erudito, faz com que os investidores retraiam e o público diminua. Para além do cenário orquestral, o Brasil se encontra atualmente em um contexto de crise econômica e recessão. Um bom exemplo das dificuldades que as orquestras estão passando é o que aconteceu recentemente com a Orquestra Sinfônica Brasileira - OSB que, entre 2015 para 2016, perdeu metade dos seus investidores e foi obrigada a paralisar suas atividades. Após intensas campanhas e pressões diante do poder público e privado, a OSB conseguiu um novo patrocinador e, em 2018, retomou sua programação normal. Neste contexto, orquestras do mundo inteiro foram colocadas à prova, com desafios que ultrapassam a excelência musical e refletem sobre o seu papel na sociedade e sua capacidade de renovação para que seja possível atrair novos públicos e investidores.

### 2. - Análise de Concorrência

Diante de um cenário de crise econômica mundial, crise de público e, conseqüentemente, dificuldades na captação de recursos, as orquestras estão buscando novas formas de mobilização, engajamento, persuasão e capacidade de se reinventar de forma estratégica e planejada. Por isso, a comunicação tem sido um setor estratégico e necessário na gestão dessas instituições. Reposicionamento da identidade visual, investimento em marketing, mídias digitais e publicidade, inovação no que diz respeito ao formato dos concertos e estratégias de aproximação com o público tem sido ferramentas utilizadas dentro do setores de comunicação de diversas orquestras. A exemplo disso, a Sinfônica de Londres - LSO, considerada uma das orquestras mais importantes do mundo, em 2017, fez uma nova logotipo e introduziu uma nova identidade visual, criando até a tipografia de

um alfabeto personalizado. Todo o processo foi realizado pela empresa "The Partner", que uniu a tecnologia e arte para realizar o feito. Trabalhando com o artista digital Tobias Gremmler, eles transformaram os movimentos do maestro, em dados e posteriormente em uma série de pequenos filmes de animação. Segundo o site da LSO, o novo enfoque na identidade visual marca um novo capítulo na história da sinfônica. A LSO também lançou, em parceria com o YouTube, a YouTube Symphony Orchestra, a primeira orquestra online do mundo. Entrando na comunicação digital, a grande maioria das orquestras possuem perfis em redes sociais e, muitas delas, como a Petrobrás Sinfônica, Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, Filarmônica de Berlim, Sinfônica de Londres, Filarmônica de Nova York, dentre muitas outras possuem canais bem desenvolvidos e estruturados no YouTube, o utilizando tanto como uma plataforma de conteúdo, como uma plataforma de engajamento e participação de seu público. Outro fator a ser observado é que, dentro das mais de 10 orquestras que pesquisamos - nacionais e internacionais -, todas as orquestras privadas ou que possuem abertura para captação de recurso frente à iniciativa privada possuem programas e planos de filiação e doação de Imposto de Renda, tanto para pessoa física como para pessoa jurídica, fazendo dessa ação uma das mais importantes na diversificação na captação de recursos. Observamos também que uma comunicação integrada e planejada com as funções de marketing, relações públicas, assessoria de imprensa, designer, audiovisual e social media são fundamentais para desenvolvimento do setor de comunicação nestas instituições.

### 3. - Análise de Público

#### 3.1 Desconhecimento baiano:

Foi percebido uma boa articulação com a comunidade Local, em Salvador, desde reconhecimentos e integração em redes e espaços de música cultura e até a realização de turnês no Estado com os integrantes, proporcionando visibilidade e credibilidade para orquestra. Porém, sendo um programa genuinamente baiano, da Bahia para os baianos, patrimônio imaterial do estado, ainda há uma lacuna de visibilidade e credibilidade da orquestra dentro do próprio estado e capital, onde não existe ou existe pouca repercussão compatível com seu potencial. É evidente a necessidade de aumentar a integração com o público das periferias, resgatando a visão da orquestra de ser reconhecida como democrática, inclusiva e de todos os baianos. A OSBA precisa construir uma imagem de orgulho pelo povo baiano, sendo reconhecida como um projeto original e necessário, que faz parte da cultura da Bahia.



### 3.2 - Desconhecimento Nacional :

Foi notado uma falta de articulação com veículos de comunicação nacionais. Por ser uma instituição de nome na Bahia, a OSBA é um produto que consegue se pautar na mídia local, entretanto não há nenhuma estratégia pensada para se chegar aos grandes veículos nacionais. Há uma presença quase que inexistente de ações que foquem em pautar a Orquestra Sinfônica da Bahia nacionalmente. Não é feito envio de release ou sugestão de pauta para este tipo de imprensa e não há construção de outras redes, relacionamentos ou ações que deem visibilidade nacional à OSBA.

## 4. - Análise da Comunicação

### 4.1- Comunicação pouco eficaz

Diante de tamanha demanda organizacional, a comunicação acaba sendo prejudicada. Sendo realizada por uma equipe de quatro pessoas, composta por um coordenador de comunicação, uma assistente de comunicação, uma designer e uma estagiária de designer, foram identificadas diversas idiossincrasias dentro das dimensões comunicacionais: a falta de comunicação entre a equipe interna (direção, administrativo, artístico, produção, comunicação e montagem), gerando vários ruídos, que podem se transformar em mal estar dentro da instituição e geram uma sensação de desvalorização do trabalho desses profissionais; a falta de comunicação da equipe interna com os músicos, gerando a falta de entendimento do trabalho e do tamanho das demandas de ambos, o que ocasiona desentendimentos entre eles e um desgaste na relação; a inexistência de uma comunicação entre OSBA e TCA, o que tem gerado ciúmes e relações de disputa de poder, como se fossem rivais e concorrentes; e a dificuldade de organizar ações de comunicação mais afetivas, diversas e que agreguem valor junto ao Estado e stakeholders.

Dentro do setor da comunicação também há várias lacunas. Há uma ausência de comunicação interna e uma superficialidade no desenvolvimento de uma construção de identidade e relação com o público, Estado e possíveis investidores. Focada na divulgação dos seus serviços, a OSBA peca ao não utilizar novas estratégias e instrumentos que vão além da divulgação de seus concertos. O trabalho da comunicação da OSBA é realizado, principalmente, nas mídias digitais (página no facebook e perfil no instagram). A comunicação feita pelas redes

sociais é eficaz, tem aproximado a orquestra, atraído público, porém não tem sido planejada. Estratégias do marketing de conteúdo, por exemplo, poderiam ser utilizadas e pensadas dentro desse nicho.

Além disso, a partir da análise feita, observamos que Orquestra Sinfônica da Bahia é uma instituição robusta enquanto estrutura, porém a sua expansão não é acompanhada de forma sólida pela comunicação. A comunicação se perde nos diversos projetos paralelos que possui e acaba não mostrando a robustez e a importância que tem para a cultura na Bahia.

#### 4.2- Identidade Visual:

A OSBA se coloca e se apresenta como uma orquestra moderna, criativa e à frente de seu tempo. Desde que a identidade visual passou a ser construída pela designer Isabel Abreu, a identidade visual de seus concertos e séries tem sido um dos pontos altos da comunicação. Saindo do lugar comum e aspecto conservador, Isabel tem conseguido imprimir uma identidade única, criativa e moderna para a Sinfônica da Bahia. A utilização de cores, a interferência gráfica em fotos e peças tradicionais e a presença do lúdico nas ilustrações têm sido elementos marcantes na identidade visual da OSBA e a colocado como um referência para outras orquestras. Entretanto, esta identidade precisa ser melhor trabalhada para além das séries e concertos específicos. É necessário pensar em ações de ativação de marca, fixação, dentre outras.

#### 4.3- Ausência de estratégias de marketing de conteúdo e planejamento de redes

A Orquestra Sinfônica da Bahia apresenta um boa presença e desempenho no ambiente virtual, destacando o uso das redes sociais, porém alguns quesitos precisam ser repensados. Dentre eles, a falta de planejamento das redes e a ausência de marketing de conteúdo em suas ações. A OSBA é um produto que gera um grande volume de conteúdo, porém muito pouco é aproveitado. Suas ações se resumem a divulgação e propaganda de seus concertos e atividades. É preciso pensar em táticas que engajem e mobilizem o público, que transmitam o propósito da orquestra, fortaleçam e tragam valor de marca. Na era digital, o planejamento das redes e o marketing de conteúdo são estratégias amplamente utilizadas.

#### 4.4- Ausência de ações e programas de fidelização e arrecadação

A presença de programas de fidelização e arrecadação é uma estratégia presente em todas as orquestras que foram estudadas para a realização deste Plano de Comunicação Estratégica. Entretanto, é um elemento ausente na Orquestra Sinfônica da Bahia. Foi observado a presença de planos específicos, que vão de acordo com a necessidade do público, e estratégias de persuasão e contrapartidas que compõem estes programas. Tais programas são usados para aumentar e diversificar a captação de recursos dessas organizações. Eles permitem a doação de dinheiro, abatimento de Imposto de Renda por pessoa física e pessoa jurídica, que neste caso se dá através da Lei Rouanet. Outras estratégias de fidelização e arrecadação também foram observadas, como a presença da venda de passaportes para a temporada ou para a família, dando descontos para quem realiza este tipo de compra, o envio de materiais personalizados para as pessoas que participam destes programas e a promoção de eventos específicos voltados para arrecadação de fundos. O endowment é outro instrumento a ser destacado, que se trata da criação de um fundo que funciona como uma reserva financeira permanente, cujo rendimentos auxiliam em tais instituições. É um modelo de financiamento amplamente usado nas orquestras dos Estados Unidos e Europa, por exemplo. Segundo a diretora-executiva Fabiana Pimentel, o endowment e outros programas de arrecadação enfrentam desafios e dificuldades no Brasil, devido ao intenso sistema burocrático. Porém, levando-se em conta o sucesso deste instrumento em outras orquestras e instituições das mais variadas e o contexto da dificuldade de arrecadação e investimento do Estado, deve-se vencer a burocracia e investir em estratégias e ferramentas que diversifiquem a fonte de captação de recursos da OSBA.

#### 4.5 - Comunicação Interna:

Diante tamanha demanda organizacional, a comunicação interna acaba sendo prejudicada. Sendo realizada pela secretária do setor administrativo, não existe ações e ferramentas pensadas para suprir essa necessidade. A comunicação interna da OSBA é realizada por e-mail e grupos no whatsapp. Desta forma, foi identificada ruídos na comunicação entre equipe e músicos, o que por vezes gera mal entendidos. É uma queixa de muitos funcionários, por exemplo, a desinformação que os músicos têm sobre as funções e serviços executados pela equipe da orquestra, gerando frequentemente um sentimento de falta de valorização da mesma. Apesar da orquestra ter um ambiente organizacional harmonioso, dos fluxos comunicacionais serem horizontais e do diálogo

e respeito ser uma prática executada por todos, independente do cargo que ocupam, a ausência de um canal de comunicação eficaz, resulta em ruídos comunicacionais. Há também a ausência de mídias institucionais, reuniões e encontros com a equipe e promoção de atividades e ações de capacitação.

Fazendo uma análise especificamente sobre o setor da comunicação, percebemos algumas falhas que precisam ser avaliadas. Composto por apenas quatro profissionais, entre contratados e estagiários (coordenador, assistente de comunicação, designer e estagiária de designer), a comunicação da OSBA está sobrecarregada e não têm conseguido cumprir os prazos que lhe são exigidos. Há também uma falta de comunicação dentro do próprio setor que, constantemente, gera ruídos e atritos dentro da equipe. A ausência de um planejamento da comunicação e de cronogramas faz com que o setor fique ainda mais sobrecarregado, que haja desperdícios de recursos e que algumas ações não alcancem êxito.

Para entender um pouco mais sobre os pontos fracos e pontos fortes do setor de comunicação da Orquestra Sinfônica da Bahia, foi construído uma tabela a partir da análise SWOT.

<p><b>FORÇA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Criatividade</li> <li>● Bom relacionamento</li> <li>● Reconhecimento por parte da direção sobre a importância do setor</li> <li>● Presença de músicos e maestro que estão abertos a inovar e participar da comunicação</li> </ul>	<p><b>FRAQUEZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Equipe pequena</li> <li>● Descumprimento com horários e prazos</li> <li>● Sobrecarga de trabalho</li> <li>● Desconhecimento em marketing</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Era digital</li> <li>● Geração de conteúdo</li> <li>● Grande número de seguidores nas redes sociais</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Acomodação</li> <li>● Sobrecarga de trabalho</li> </ul>

#### 4.6 – Mapeamento de Stakeholders:

Um outro ponto a ser destacado neste diagnóstico é a ausência de um mapeamento de stakeholders, e levantamento de possíveis empresas ou grupos que possam se interessar em apoiar a instituição. Estes mapeamentos são de extrema importância para que a orquestra consiga pensar em estratégias específicas para atingir seus diferentes públicos.

#### 4.7 – Missão, valores, visão:

Quando este diagnóstico foi realizado, a OSBA ainda não tinha estruturado os elementos de missão, valores e visão que regem a instituição. Através de encontros com a direção executiva e artística, esses elementos, que embasam a construção dos objetivos comunicacionais e a forma como a comunicação se posicionará, foram construídos.

#### 5. - Análise SWOT da Orquestra Sinfônica da Bahia

O processo de análise do ambiente foi feito através da matriz Swot, identificando os aspectos internos e externos do cenário em que a organização está inserida. O quadrante “Fraqueza X Ameaças”, indica as situações e fatores que devem ser desativados. O quadrante “Força X Oportunidade”, indica situação

FORÇA	FRAQUEZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Boa Imagem Institucional</li> <li>● Pensamento inovador na produção artística dos concertos</li> <li>● Diálogo entre o erudito e popular</li> <li>● Quebra da hierarquização entre público, maestro e orquestra</li> <li>● Popularidade Crescente</li> <li>● Itinerância das cameratas e turnê</li> <li>● Alta satisfação do público</li> <li>● Repertório alinhado com a música popular</li> <li>● Popularidade do maestro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de Investidores</li> <li>● Folha de pagamento alta</li> <li>● Desconhecimento de sua importância</li> <li>● Intensidade da agenda artística</li> <li>● Meta de captação alta</li> <li>● Conselho pouco ativo e integrado</li> </ul>

OPORTUNIDADE	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"><li>● Osba virou tendência em Salvador</li><li>● Músicos e equipe com pensamento inovador, fora da caixa</li><li>● Crescimento do público jovem</li><li>● Alto potencial de doação pessoa física</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Crise Econômica</li><li>● Visão da orquestra como algo antigo, ultrapassado e conservador</li><li>● Falta de diversificação na captação de recurso</li><li>● Desconfiança da sociedade perante a Lei Rouanet</li><li>● Popularidade do maestro</li></ul>

## 6. METODOLOGIA

O Plano de Ação em Comunicação estratégica da Orquestra Sinfônica da Bahia foi construído com base em três etapas centrais: a identificação da identidade institucional da orquestra, a realização de um diagnóstico e, para encerrar, a elaboração do Plano de Ação Comunicação Estratégica.

Todo o processo de desenvolvimento foi exigida muita criatividade, estudos, pesquisas, observações, discussões e muita atenção aos detalhes. A identificação da identidade institucional da organização correspondeu a etapa onde foi definida a imagem institucional que se desejava consolidar, deixando clara a missão, os valores e visão da orquestra, que até então não havia estruturado esses elementos, e onde foi identificado os objetivos comunicacionais da Sinfônica da Bahia. Esse processo foi construído junto a diretoria-executiva e artística da orquestra, com um encontro marcado com Fabiana Pimentel e quatro com o maestro Carlos Prazeres. A elaboração do diagnóstico da comunicação correspondeu a etapa onde foi realizada a análise de público, análise de mercado, análise de concorrência, análise da comunicação e análise SWOT. Essa etapa foi construída através de aplicação de questionários internos, realização de entrevistas, disponibilização de pesquisas de público pela OSBA e estudo de mercado e concorrência. Por fim, a realização do plano de ações estratégica foi construído obtendo as duas etapas citadas anteriormente como base.

Todo plano teve como base na abordagem da Margarida Kunsch sobre Comunicação Organizacional Estratégica e as teorias do Marketing 3.0 de Phillip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan, na Teoria da Convergência de Henry Jenkins .

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs, como objetivo geral, criar um Plano de Ações em Comunicação Estratégica para a Orquestra Sinfônica da Bahia – OSBA, que alcançasse o seu público-alvo, fortalecesse sua marca e transmitisse seus valores e razão de ser. Tudo isso pensando em uma comunicação integrada e em rede, onde indivíduos estão sempre conectados e as redes sociais são a bola da vez. A criação deste plano foi embasado na abordagem da Margarida Kunsch sobre Comunicação Organizacional Estratégica e nas teorias do Marketing 3.0 de Phillip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan, na Teoria da Convergência de Henry Jenkins .

Durante todo o processo de desenvolvimento houve mudanças no projeto. A maior dificuldade encontrada foi escolher as mídias e estratégias corretas que atingissem seus diversos públicos estratégicos. Entender e se apropriar das diversas dimensões comunicacionais e os diversos campos de atuação e trabalho também foi um grande desafio a ser superado.

A escolha de fazer um plano ações para Orquestra Sinfônica da Bahia é de cunho pessoal e se deu através da minha experiência como estagiária na orquestra. Após observar uma lacuna no setor de comunicação, o qual era inexistente à época. Na atualidade, o negligenciamento e o amadorismo na comunicação já não é mais tolerado. O investimento em comunicação está no âmago das organizações e é através dele que a organização se estrutura, se sustenta e se mobiliza. É o veículo pelo qual a organização constrói identidade/imagem e se posiciona diante a concorrência, a sociedade, ao Estado e ao mercado.

Encarar a comunicação como instrumento de inteligência e estratégico no processo de gestão da OSBA é de suma importância para que a mesma mantenha-se viva, principalmente em seu novo contexto, pós-publicização, onde as portas para o mercado foram abertas. A OSBA precisa manter-se viva para o seu público já estabelecido, para a sociedade baiana, para o Estado e para possíveis futuros colaboradores e apoiadores. Desta forma, a comunicação é uma questão de sobrevivência e ignorá-la ou não dar a devida atenção à ela pode lhe custar muita coisa.



## 8. REFERÊNCIAS

JENKINS, Henry. *Cultura da Convergência*. 2.ed. São Paulo: Aleph, 2009.

KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. 10.ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SCHWARZL, Susanne; GRABOWSKA, Monika. *Online marketing strategies: the future is here*. *Journal of International Studies*. v. 8, n. 2, p.187-196, 2015.

KUNSCH, Margarida. *Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes conceituais aplicados*. 2016, Editora Summus.

KUNSCH, Margarida. Artigo. *A Comunicação Organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades*.

MARTINUZZO, José Antônio. *Seis questões fundamentais da Comunicação Organizacional – Estratégia em Rede*. 2013, Editora Mauad X.

BUENO, Wilson da Costa. Artigo. *A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito*.

BALDISSERA, Rudiman. *Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade*.

LIMA, Manuella Dantas Corrêa, ABBUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira. Artigo. *Comunicação Organizacional: Histórico, conceitos e dimensões*. 2015.

DA SILVA, Alexandre Maciel. *A Estrutura e o Funcionamento das Orquestras Sinfônicas Estaduais Situadas em Belo Horizonte / Minas Gerais*. Belo Horizonte. 2001.

BUCHNESS, Jenifer A. A Blue Ocean Strategy for the American Symphony Orchestra. Pennsylvania, EUA. 2015.

BERLINER, Philharmoniker. Looking Foward To A New Beginning. 2018. Disponível em: <<https://www.berliner-philharmoniker.de/en/titelgeschichten/20182019/20182019-concert-season/>>. Acesso em: 20 out.2018.

BANDEIRA, Gabriela De Senna Pereira. Estratégias de Comunicação Para Crises de Imagem Nas Organizações. Salvador, 2016.

GAZBARRE, Bruna de Souza. Comunicação Organizacional Interna Na Associação De Pais E Amigos Excepcionais (APAE-Salvador). Salvador, 2010.

OSESP, Orquestra Sinfônica Do Estado De São Paulo. Programa Sou Osesp. 2018. Disponível em: <<http://www.fundacaoosesp.art.br/PaginaDinamica.aspx?Pagina=ProgramaSouOsesp&MenuChave=113>>. Acesso em: 12 nov.2018.

COOPER, Michael. New York Philharmonic's Challenges Go Beyond the Music. New York Times, 2015. Disponível em: <<https://www.berlinerphilharmoniker.de/en/titelgeschichten/20182019/20182019-concert-season/>>. Acesso em: 12 nov.2018.

ARMIN. Shake, Rattle and Roll. Under Consideration, 2017. Disponível em: <[https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new\\_identity\\_for\\_london\\_symphony\\_orchestra\\_by\\_the\\_partners.php](https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_identity_for_london_symphony_orchestra_by_the_partners.php)>. Acesso em: 12 nov.2018.

Global Digital Report, 2018. Disponível em: < <https://digitalreport.wearesocial.com>>. Acesso em: 4 nov.2018.