## **NATÁLIA CRISTINA ALVES CAETANO CHAVES**

# Patrocínio cultural: uma narrativa da organização

## **NATÁLIA CRISTINA ALVES CAETANO CHAVES**

## Patrocínio cultural: uma narrativa da organização

Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Roberto Nassar de Oliveira, como exigência parcial para obtenção do título de mestre em Ciências da Comunicação.

São Paulo

2013

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

#### Catalogação na publicação Serviço de Biblioteca e Documentação Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

Chaves, Natália Cristina Alves Caetano.

Patrocínio cultural: uma narrativa da organização / Natália Cristina Alves Caetano Chaves – São Paulo, 2013.

185 f. il.

Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto Nassar de Oliveira

1. Patrocínio Cultural. 2. Narrativa. 3.Memória Organizacional I. Oliveira, Paulo Roberto Nassar. II. Título

CDD 21.ed. - 658.48

CHAVES, Natália Cristina Alves Caetano. <b>Patrocínio cultural: uma narrativa da organização</b> Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Roberto Nassar de Oliveira, como exigência parcial par obtenção do título de mestre em Ciências da Comunicação.						
	Aprovado em : / / 2013					
Banca Examinadora						
Prof. Dr	Instituição:					
Julgamento:	Assinatura:					
Prof. Dr	Instituição:					
Julgamento:	Assinatura:					
Prof. Dr	Instituição:					

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

## **DEDICATÓRIA**

A **Deus**, minha fortaleza, minha luz e minha vida.

A meus pais, **Paulo** e **Clemilda**, exemplos na minha vida, professores de profissão, que nunca deixaram de proporcionar os melhores meios para os meus estudos e me incentivaram nesse projeto do início ao fim.

A meus irmãos **Henrique** e **Marcus**, e a minhas cunhadas, **Ivy** e **Marcella**, que torceram por mim e me apoiaram no que foi preciso.

A meus sobrinhos **Luisa, Isabela, Vinícius e Clarice**, que foram privados de muitos momentos com a Tia Nati, compreendendo que era um período importante para mim e de intensa dedicação.

#### **AGRADECIMENTOS**

A meu orientador, **Prof. Dr. Paulo Nassar**, que mais do que um mestre-doutor na condução do meu aprendizado foi literalmente um pai, compreendendo os meus atrasos, relendo com minúcias meus textos e, acima de tudo, acreditando na minha capacidade, dando-me ânimo e estímulos a cada etapa vencida.

A meu namorado, **Frederico Krohling**, que esteve a meu lado nos momentos de mais intenso estudo, sendo paciente, incentivando-me sempre, ajudando e fortalecendo-me nos momentos de maior angústia.

Às minhas amigas mestrandas **Ágatha Paraventi** e **Daniela Queiroz**, que me acompanharam nessa jornada, de longe e de perto, sempre compartilhando ideias, angustias, duvidas e conhecimentos.

Às minhas amigas **Emiliana Pomarico**, **Paula Laudares** e **Carolina Resende**, que atenciosamente leram meu trabalho, dividindo comigo minhas inquietações e reflexões sobre a melhor teoria e metodologia para o objeto de estudo.

A **Patrícia Krohling**, que me ajudou nos momentos de maior angústia das transcrições das entrevistas, e a **Graça Krohling**, que sempre mandava energia e ânimo para eu continuar.

Às minhas amigas-irmãs, em especial, **Isabel Ramos**, **Dulce Heluany**, **Gilka Pinto** e **Vivian de Morais**, que compreenderam os momentos de minha profunda ausência em suas vidas.

À Prof<sup>a</sup>. Dra Margarida M. Krohling Kunsch e ao Prof. Dr. Manoel Marcondes Machado Neto, que contribuíram, e muito, na minha banca de qualificação.

À Vale, em especial, a Paulo Henrique Soares, Rodrigo Soares, Christiana Saldanha e Luciene Cristina, que dedicaram preciosas horas de gestão às minhas perguntas e demandas.

À Fiat, em especial, a Ana Vilela, Luciana Oliveira, Rogério Tavares e Luciana Costa, que gentilmente me receberam e compartilharam comigo todo o processo de patrocínio e de comunicação da empresa.

À ArcelorMittal, em especial, a Marcelo Santos, Adriano Macedo e Alessandra Friedlaender, que não mediram esforços em me receber e transmitir informações valiosas sobre o meu objeto de estudo;

À UNA e ao UNIBH, instituições nas quais eu leciono e coordeno cursos de pósgraduação na área de comunicação e cultura, em especial, a Bárbara Madureira e Danilo Costa, que entenderam a minha ausência e me pouparam do trabalho nesse último semestre.

À **Multioficio**, em especial a **Sílvia** e **Fernando**, que, além de atenciosos e prestativos, estenderam seus prazos para a impressão do meu trabalho.

A meus **professores** — do mestrado, dos congressos e dos cursos —, que compartilharam suas ideias comigo e incitaram-me novas reflexões.

A meus **alunos** que, ao longo desses 11 anos, me incentivaram a buscar mais e mais o conhecimento na área da comunicação, da cultura e das organizações.



**RESUMO** 

CHAVES, Natália Cristina Alves Caetano. Patrocínio Cultural: uma narrativa da organização.

2013.185 f.. Dissertação (Mestrado) - Escola de Comunicações e Artes — ECA, Universidade

de São Paulo — USP, São Paulo, 2013.

O patrocínio cultural, muitas vezes, é uma forma de contar histórias da organização. O

objetivo deste trabalho é refletir e verificar se o patrocínio cultural é uma narrativa da

organização. Para tanto, foi utilizada a análise da antenarrativa de Boje (2001), que analisa a

narrativa organizacional a partir das diferentes vozes da organização. O objeto dessa análise

foi a narrativa da cultura de três grandes empresas: Vale, Fiat Automóveis e ArcelorMittal

Brasil. A antenarrativa permitiu identificar as conexões entre narrativa organizacional e

patrocínio cultural. Ao final, concluiu-se que o patrocínio cultural é uma narrativa

organizacional.

PALAVRAS-CHAVES: Patrocínio Cultural. Narrativa. Memória Organizacional.

**ABSTRACT** 

CHAVES, Natália Cristina Alves Caetano Cultural Sponsorship: an organizational narrative.

2013.185 f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São

Paulo, São Paulo, 2013.

Cultural sponsorship, it is often a form of storytelling organization. The objective of this work

is to reflect, and to verify, if the cultural sponsorship is a narrative of the organization. For

this, we used the analysis of antenarrative Boje (2001), which analyzes the organizational

narrative from the different voices of the organization. Thus, we analyzed the cultural

narratives of three major companies: Vale, Fiat and ArcelorMittal. The antenarrative

identified the connections between organizational narrative and cultural sponsorship. At the

end, it was concluded that cultural sponsorship is an organizational narrative.

KEYWORDS: Cultural Sponsorship. Narrative. Organization Memory.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Quadro geral da pesquisa	21
Figura 2	Linha de pensamento: comunicação, patrocínio e narrativa organizacional	21
Figura 3	Organograma da Diretoria de Comunicação Corporativa da Vale	81
Figura 4	Estrutura de comunicação na Regional MG/BA	81
Figura 5	Relação da Casa Fiat de Cultura com o Grupo Fiat América Latina e a Fiat Automóveis	123
Figura 6	Organograma da Diretoria de Comunicação Corporativa da Fiat	123
Figura 7	Estrutura da Fundação ArcelorMittal Brasil	138
Figura 8	Organograma da Comunicação Corporativa da ArcelorMittal no Brasil	138
Figura 9	Estrutura de análise das narrativas organizacionais	157
Figura 10	Esquema da narrativa organizacional	162
Figura 11	Esquema do patrocínio cultural como narrativa organizacional	162
Figura 12	Estrutura da narrativa organizacional da Vale no campo da Cultura	163
Figura 13	Estrutura da narrativa organizacional da Fiat no campo da Cultura	164
Figura 14	Estrutura da narrativa organizacional da ArcelorMittal no campo da Cultura	165
Figura 15	Peça gráfica de uma campanha institucional da Vale	183
Figura 16	Peça gráfica de uma campanha de patrocínio da Vale	183
Figura 17	Peça gráfica de uma campanha institucional da Fiat Automóveis	184
Figura 18	Peça gráfica de uma campanha de patrocínio da Fiat Automóveis	184
Figura 19	Peça gráfica de uma campanha institucional da ArcelorMittal Brasil	185
Figura 20	Peça gráfica de uma campanha de patrocínio da ArcelorMittal Brasil	185

## SUMÁRIO

1	Intro	odução	14
2 Comunicação organizacional na sociedade contempo evolução para uma gestão estratégica com as narrat culturais			23
	2.1	Comunicação organizacional: surgimento, evolução e perspectivas	24
	2.2	Transformações na sociedade contemporânea e suas implicações na comunicação organizacional	29
	2.3	Princípios organizacionais e comunicação organizacional	33
	2.4	Planejamento estratégico e comunicação	36
	2.5	Dimensão estratégica da comunicação e patrocínio cultural	38
3		ocínio cultural: o envolvimento planejado das nizações com a cultura	43
	3.1	Cultura	44
	3.2	Interfaces das organizações com a narrativa no campo da cultura	46
	3.3	Patrocínio cultural	48
	3.4	Políticas de patrocínio cultural das organizações	54
4		odos da narrativa organizacional e sua relação com a unicação organizacional	56
	4.1	Análise e perspectivas da narrativa organizacional	57
	4.2	Narrativa, discurso, linguagem e retórica organizacional	59
	4.3	Narrativa organizacional e sensemaking nas organizações	63
	4.4	Antenarrativa	66

5	Materiais e métodos		70
	5.1	Objetivos	70
		5.1.1 Objetivo geral	70
		5.1.2 Objetivos específicos	70
	5.2	Questões	71
	5.3	Metodologia	71
6	Resu	ıltados da pesquisa: descrição, análise e interpretação	74
	6.1	Análise das antenarrativas	74
	6.2	Descrição e análise dos dados da pesquisa	80
		6.2.1 Vale	80
		6.2.1.1 Primeira voz da organização: Paulo Henrique Soares	82
		6.2.1.2 Segunda voz da organização: Rodrigo Soares	91
		6.2.1.3 Terceira voz da organização: Christiana Saldanha	100
		6.2.1.4 Quarta voz da organização: Luciene Cristina	109
		6.2.2 Fiat Automóveis	122
		6.2.2.1 Primeira voz da organização: Ana Vilela	124
		6.2.2.2 Segunda voz da organização: Rogério Faria Tavares	133
		6.2.3 ArcelorMittal	137
		6.2.3.1 Primeira voz da organização: Marcelo Santos	138
		6.2.3.2 Segunda voz da organização: Adriano Macedo	152
	6.3	Discussão e interpretação dos resultados	157
7	Cond	clusão	166
Re	eferê	ncias	170
ΑĮ	pêndi	ce	181
Αı	nexo		183

## 1 Introdução

O objeto de estudo deste trabalho são os patrocínios culturais como narrativas das organizações, no contexto da atualidade. O trabalho busca investigar o papel dos patrocínios culturais na construção de uma comunicação percebida como estratégica.

O tempo que marca o nascimento do patrocínio cultural é discutível na literatura sobre o tema. Walliser (2006) observa que o patrocínio tem evoluído de um fenômeno periférico para uma dimensão de comunicação global.

A partir dos anos 1980, a cultura passou a funcionar como moeda simbólica para as organizações nas democracias capitalistas ocidentais (WU, 2006, p.17). Segundo esse autor, as organizações, em todo o mundo, recorrem a valores culturais como instrumentos de comunicação. "Hoje, aceita-se que o conjunto de significados e valores culturais é muito mais amplo que os limites definidos pelas artes" (WU, 2006, p.13).

A iniciativa privada vem atuando de forma expressiva em áreas cuja responsabilidade, tradicionalmente, era atribuída ao governo (CORRÊA, 2004, p.55). Com o surgimento das Leis de Incentivo à Cultura, os incentivos fiscais e o *marketing* cultural, de acordo com Corrêa (2004), passaram a fazer a interface das organizações com a cultura, o que Machado Neto (2008) denomina "*marketing* cultural de meio", ou seja, usa-se o patrocínio como meio de promoção de uma marca institucional ou de um produto.

O patrocínio cultural, principalmente a partir da década de 1990, mostrou-se bastante eficaz como narrativa de comunicação que potencializa e estabelece, de forma direta, uma relação entre uma organização e seus públicos, promovendo simpatia para com a marca. Investir em cultura passou a ser um meio de uma organização se diferenciar num mercado cada vez mais homogêneo; e os produtos culturais passaram a ter as mesmas estratégias de preço, distribuição e comunicação. O patrocínio cultural apareceu como uma ação certeira de poder ser diferente e de agregar valor à marca.

A questão é que, na atualidade, as organizações precisam planejar de forma estratégica essa ação, transformando o patrocínio cultural numa narrativa constituinte da própria organização. De acordo com Teixeira Coelho (1986), o problema da comunicação e

da indústria cultural não está na questão quantitativa ou na natureza do conteúdo da mensagem divulgada, mas na esfera dos indivíduos receptores dessas informações. As organizações precisam construir narrativas coerentes e relacionais com seus públicos. Isso porque a crescente articulação da sociedade em rede e a consequente facilidade de acesso à informação ampliam os espaços de interação social e multiplicam a atuação de indivíduos e grupos no contexto contemporâneo (OLIVEIRA & PAULA, 2007, p.6). O patrocínio cultural torna-se mais uma comunicação que pode construir significado para a organização numa narrativa organizacional percebida como estratégica. Mais do que associar a marca com o patrocínio à cultura, o relevante é *como* patrocinar.

Por isso, a relevância deste estudo para a sociedade e para a pesquisadora, que atua na área corporativa há 14 anos, respondendo diretamente pela gestão do patrocínio em organizações públicas e privadas de grande, médio e pequeno porte, e é docente da disciplina Comunicação e Cultura na Universidade de Administração — UNA.

No programa de mestrado em Ciências da Comunicação, a área de concentração *Interfaces sociais da comunicação* permite fazer a análise relacional e aplicável da comunicação; e encaixa-se na linha de pesquisa *Políticas e Estratégias de Comunicação*, de forma sinérgica, a proposta do projeto de pesquisa: análise de estratégias de comunicação e relações públicas aplicadas ao setor privado, em pesquisa que envolve organizações, suas narrativas e sua política de patrocínio cultural.

Na atualidade, as organizações são personagens extremamente importantes nos cenários político, econômico, cultural e social. Ler as notícias empresariais do dia a dia ajuda a perceber que as organizações estão realizando sua comunicação quando o assunto em pauta é a construção da imagem institucional. "O papel da comunicação é dar significado ao que é informado" (NASSAR, 2013, p.100).

A linguagem da propaganda é impotente e insuficiente para tratar da totalidade das tensões criadas nas relações entre organizações, consumidores e sociedade. As organizações estão sendo intensamente analisadas e cobradas; uma infinidade delas está engajada na construção de imagens empresariais confiáveis e são responsáveis por patrocinar projetos e atividades de cunho social, cultural, educativo, esportivo e ambiental. Corrêa (2004) afirma que não será mais possível a uma empresa manter todos os parâmetros de qualidade, se deixar que seus esforços institucionais e culturais sigam critérios abstratos e

descomprometidos com a modificação dos cenários sociais, econômicos, políticos e ambientais com os quais interage. As narrativas das organizações precisam ser coerentes e relacionais com seus públicos.

A comunicação organizacional passa a ser a somatória de todas as atividades de comunicação da empresa. Segundo Nassar e Figueiredo (1995), "ela é elaborada de forma multidisciplinar — a partir de métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa e *marketing*, entre outros — e direcionada à sociedade, a formadores de opinião, consumidores e colaboradores (trabalhadores, fornecedores e parceiros). Os princípios e valores organizacionais, construídos durante anos, são constituintes das chamadas narrativas das organizações. Nassar (2006a) afirma que a gestão organizacional e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação organizacional atue com eficácia. As narrativas das organizações agregam valor às organizações porque permitem a interlocução direta delas com seus públicos, e "os públicos querem dialogar com as organizações" (NASSAR, 2006a, p.49).

Assim, na atualidade, reputação, imagem e identidade organizacional são muito mais do que a soma das percepções dos públicos em relação a uma organização: são o resultado de um processo permanente de difusão de informações sobre os aspectos construtores da cultura organizacional e o desempenho da empresa perante o mercado (MARCHIORI, 2006, p.21). "O consumidor já influi diretamente nos processos internos da empresa. O que era interno, privado à empresa, é escancarado e se transforma em valor adicionado ao produto final" (NASSAR & FIGUEIREDO, 1995, p.18).

São notórios os efeitos e as transformações nas estratégias de comunicação diante de um novo cenário, definido como plural (os meios de comunicação difundem rapidamente os conflitos a outras partes do mundo), competitivo, informacional (tanto em seu sentido econômico quanto social), organizado em rede e global. Pérez (2008) menciona o surgimento de um espaço público simbólico e mediático, em que as grandes corporações que dividem o poder econômico-político se orientam mais pelo diálogo, pelas alianças, pelas cooperações e pelas negociações. Em um cenário de disputa acirrada na conquista de mercados e clientes, a narrativa das organizações tem necessidade de criar vínculos e compromissos. Os consumidores de um determinado produto são mais do que

simplesmente consumidores. "Além de consumir, eles têm princípios e valores que devem ser respeitados pela comunicação da empresa" (NASSAR & FIGUEIREDO, 1995, p.47).

Dessa forma, uma organização que estabelece vínculo com as culturas locais, por exemplo, agrega empatias e maneiras diferentes de se portar perante seus públicos. Boistel (2005) pontua que, em razão da importância da inclusão dos *stakeholders* (todos os públicos que interagem com a organização) na estratégia das empresas, as organizações se associam cada vez mais aos patrocínios ambientais, culturais e sociais, com o objetivo de mostrar sua responsabilidade social. Trata-se de uma comunicação de natureza estratégica com grande valor competitivo (BOISTEL, 2005, p.31): "os patrocinadores são percebidos como organizações cidadãs benéficas pelas atividades apoiadas, apesar da busca dos objetivos de comunicação" (WALLISER, 2006, p.14).

No caso dos patrocínios culturais, objeto de estudo deste trabalho, a análise da cultura, segundo Williams (1992), precisa se estender em duas direções: primeiro, para uma área mais ampla de sentimentos, atitudes e pressupostos, que comumente marcam a cultura de determinada classe ou grupo; segundo, para uma produção cultural mais ampla, manifesta como teatro, ficção, poesia, pintura. "Experiências culturais são viagens no tempo e no espaço, são mergulhos no fundo da alma, que recuperam memórias e sensações, evocam as próprias vivências e abrem espaços para novos aprendizados" (CORRÊA, 2004, p.32). Portanto, ao lado das iniciativas institucionais e mercadológicas, Corrêa (2004) assinala que o patrocínio cultural demonstra como a organização se posiciona e se relaciona com as comunidades, criando vínculo com elas.

Brant (2001) observa que, no Brasil, o investimento na cultura tem muito a oferecer a uma marca, global ou local, mas não se efetiva mediante um projeto cultural qualquer. Entendida em economia como aplicação de capital em meios de produção, a palavra *investimento* é tomada por Brant — e também aqui neste estudo — como sinônimo de *patrocínio*, que, para Machado Neto (2005, p.58), é a ação de viabilizar (financeiramente, na maioria das vezes) ações culturais, esportivas, educativas, ecológicas e sociais.

Ainda de acordo com Brant (2001), o projeto cultural a ser patrocinado deve ser aprofundado para o pleno desenvolvimento de parcerias duradouras, que possam suprir as expectativas da empresa, dos artistas e produtores e da sociedade. "A saturação das mensagens bem intencionadas promove uma grande homogeneização entre as marcas e a

imagem das empresas" (NASSAR, 2006a, p.62), e as organizações, para se diferenciarem junto ao público e à sociedade, precisam balizar seus patrocínios culturais de acordo com o planejamento estratégico da organização. Corrêa (2004) afirma que as empresas devem construir estratégias culturais com base em seu perfil empresarial, seu posicionamento mercadológico, as características do mercado em que atuam e seus contextos econômico e social, avaliando os patrocínios culturais face a seus potenciais de intervenção.

Em um cenário cada dia mais complexo, interativo e competitivo, a comunicação organizacional não só ganha mais espaço, como também precisa tornar-se cada vez mais estratégica. A conexão entre comunicação e estratégia encontra sua origem na narrativa.

De acordo com Antonello e Reis (2006), as narrativas são uma fonte rica de informação relativa à estratégia das organizações, às relações de poder, seu nível de sucesso, expectativas e a cultura organizacional. "[...] a narrativa como objeto é alvo de uma comunicação: há um doador da narrativa, há um destinatário da narrativa" (BARTHES, 1976, p.47). Halliday (2009) fala em discurso organizacional: "conjunto de significados característico de um comunicador, seja ele individual ou institucional". Esse discurso se reveste de uma retórica: certo modo de definir a realidade conforme a visão que o comunicador deseja compartilhar (HALLIDAY, 2009). São como construções simbólicas da realidade e se prestam a liberdades semânticas. "Todo o discurso torna-se 'narrativo' [...]" (GREIMAS¹, 1983, p.18 apud CHARAUDEAU & MAINGUENEAU, 2008, p.342) e, para que haja narrativa, é necessária a apresentação de uma sucessão temporal de ações e de eventos no tempo (CHARAUDEAU & MAINGUENEAU, 2008). Jakobson (1963) afirma que a narração é um discurso, isto é, uma sequência de enunciados que remete necessariamente a um sujeito da enunciação. Assim, neste trabalho, a expressão discurso organizacional será usada também para fazer referência à narrativa da organização.

Para gerar uma comunicação percebida como estratégica, a narrativa de uma organização precisa ser coerente, dinâmica e relacionada com seu público. É nessa perspectiva que o patrocínio cultural pode ser considerado uma narrativa da organização: de acordo com Machado Neto (2006), um dos objetivos das empresas ao patrocinar a cultura é associar ações culturais ou área de produção cultural a seus públicos e objetivos de

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> GREIMAS, A. J. Du Sens II. **Essais sémiotiques**. Paris: Seuil, 1983.

comunicação. Muitas vezes, o patrocínio cultural é uma forma de uma organização contar histórias e relacionar-se com seus públicos.

Em suma, as empresas precisam saber utilizar os patrocínios culturais como narrativas organizacionais, fazendo-o de forma estratégica. Focando nisso, o presente trabalho descreve os patrocínios culturais de três grandes empresas atuantes na realidade regional do Estado de Minas Gerais — Vale, Fiat Automóveis e ArcelorMittal —, e analisa suas narrativas organizacionais, objetivando verificar se o patrocínio cultural é realmente utilizado como uma narrativa da comunicação organizacional.

A questão geral da pesquisa é, portanto, analisar até que ponto os patrocínios culturais das organizações têm relação direta com as narrativas organizacionais das empresas. Busca-se refletir sobre a preocupação das empresas em alinhar todos os seus patrocínios culturais com a sua narrativa organizacional, de modo a construir uma comunicação organizacional coerente e relacional. Para tanto, utiliza-se nesta reflexão a análise da narrativa proposta por Boje<sup>2</sup> (2001), que classifica os fragmentos de uma narrativa de "antenarrativa".

Comentando a teoria de Boje, Seloti Jr (2008) afirma que a narratologia contemporânea busca narrativas em pequenos textos e fragmentos de textos das mais variadas fontes, ou seja, busca-as em antenarrativas. A antenarrativa traz os elementos que formam a história, é algo que vem antes da narrativa em si e tem um sentido prospectivo: cria uma aposta no que vem depois. Segundo Boje (2001), a antenarrativa apresenta cinco dimensões: (1) acontece antes da narrativa e possui dois significados — 'vir antes' e 'ser uma aposta'; (2) abre espaço para explorar ambiguidades de significados de uma história; (3) permite entender como a história é contada; (4) representa uma memória coletiva; (5) permite um emaranhado de fragmentos de histórias com diferentes significados. Boje (2001) chama a atenção para o fato de uma narrativa poder ser constituída ainda que as histórias na organização sejam autodesconstruidas, emergentes e em rede, fluentes e não estáticas, como acontece na atualidade. E justifica a análise da antenarrativa por ela permitir estudar diferentes vozes de uma organização, de forma não consensual e com suas diferentes nuances. O autor ainda apresenta oito tipos diferentes de análises, que serão comentados

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Um dos principais pensadores da atualidade nas áreas de gestão e análise de narrativas das organizações, Boje é autor da obra **Narrative Methods for Organizational &Communication Research** (Sage, 2001) em que apresenta o paradigma da antenarrativa como metodologia para estudar as diferentes vozes em uma organização.

posteriormente e permitirão identificar melhor se os patrocínios culturais, na atualidade, são realmente narrativas de organizações.

Para realizar a investigação, este trabalho faz a revisão da literatura pertinente com levantamento empírico-qualitativo, adotando o paradigma da antenarrativa e o estudo de casos. De forma subjacente, fundamenta-se em referências teóricas e empíricas relacionadas à comunicação organizacional, ao patrocínio cultural e às narrativas organizacionais, bem como em entrevistas com gestores, analistas e demais responsáveis pela comunicação organizacional e de patrocínio da Vale, da Fiat Automóveis e da ArcelorMittal.

A escolha dessas empresas explica-se pelas seguintes razões:

- são grandes patrocinadoras de cultura tanto em termos de valor destinado quanto dos projetos patrocinados, e investem continuamente no patrocínio dos projetos consolidados;
- são de grande porte (todas são multinacionais) e de diferentes ramos de atuação: mineração (Vale), bens de consumo (Fiat Automóveis) e siderurgia (ArcelorMittal), o que permite a análise de grandes e diferentes narrativas organizacionais e agrega olhares diferentes ao estudo;
- estão diretamente associadas a riscos socioambientais degradação do solo (Vale), mobilidade urbana (Fiat Automóveis) e emissão de gases tóxicos (ArcelorMittal) —, o que exige uma atenção de comunicação maior com seus respectivos públicos e com a sociedade em geral;
- têm estrutura para suportar patrocínios culturais, ou seja, seus departamentos de patrocínio à cultura são facilmente identificáveis e atuam há mais de seis anos;
- o parque industrial principal de todas três está em Minas Gerais, estado com o maior número de municípios do Brasil (853) e grande diversidade cultural, o que torna a construção de narrativas organizacionais homogêneas e estratégicas um grande desafio para o departamento de comunicação corporativa dessas empresas.

Usando a metodologia de estudo de caso, o trabalho busca, assim, verificar se o patrocínio cultural é uma narrativa organizacional percebida como estratégica por três grandes empresas: Vale, Fiat Automóveis e Arcelor-Mittal. Para dar suporte à análise,

recorre à abordagem de Boje (2001) sobre a antenarrativa, que analisa a adequação da narrativa ao contexto atual.

As FIG. 1 e 2 a seguir apresentam, de forma esquemática, os objetivos deste trabalho.

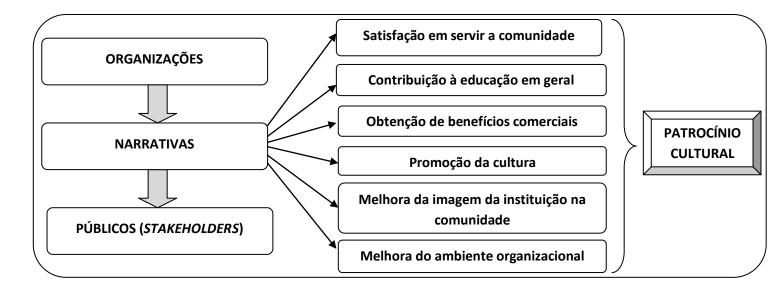


Figura 1 - Quadro geral da pesquisa

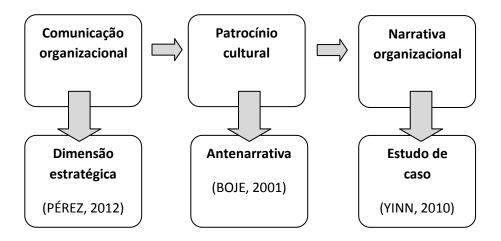


Figura 2 - Linha de pensamento: comunicação, patrocínio e narrativa organizacional

No que diz respeito à organização desta dissertação, faz-se, no primeiro capítulo, uma breve introdução sobre as relações entre a comunicação organizacional e as empresas, enfatizando-se o papel estratégico da comunicação nos dias atuais e sua relação com a cultura (o patrocínio cultural como ferramenta de comunicação). No segundo, reflexão sobre

a evolução da comunicação organizacional. No terceiro, faz-se um balanço sobre a questão do patrocínio cultural, refletindo-se sobre ações e projetos patrocinados, sua relação com as empresas patrocinadoras e as políticas de patrocínio. No quarto, realiza-se uma breve abordagem do discurso organizacional e justifica-se tanto o emprego da terminologia *narrativa* quanto a escolha do paradigma da antenarrativa de Boje (2001) como suporte para a metodologia qualitativa do estudo de caso. São apresentados também os oito tipos de análises de narrativas propostos pelo autor para dar suporte à análise dos dados empíricos. No quinto, apresentam-se os objetivos e a metodologia da pesquisa. No sexto, faz-se a análise dos patrocínios culturais e das narrativas organizacionais das empresas escolhidas, estabelecendo-se argumentos para a conclusão do trabalho. Por fim, no sétimo capítulo, faz-se um balanço crítico da interação entre a narrativa organizacional e os patrocínios culturais das empresas, mostrando-se que o patrocínio à cultura pode ser considerado uma narrativa organizacional.

## 2 Comunicação organizacional na sociedade contemporânea: evolução para uma gestão estratégica com as narrativas culturais

Neste capítulo, pretende-se realizar uma breve reflexão sobre a evolução da comunicação organizacional, mostrando-se que a comunicação estratégica<sup>3</sup> é preponderante na sociedade contemporânea. As organizações, cada vez mais, planejam comunicar-se de forma intencional com seus públicos, objetivando uma narrativa mais coerente e relacional. Kunsch (2012) afirma que uma política de comunicação mais definida e integrada é determinante para existir a dimensão estratégica da comunicação nas organizações.

É perceptível a importância da comunicação nas relações humanas, organizacionais e estratégicas, mas é importante refletir que mais do que simples transmissão de mensagens, a comunicação é um fenômeno essencialmente impreciso, contextual e social (PÉREZ & MASSONI, 2009, p.281). Castells (1999) assinala que "enquanto a grande mídia é um sistema de comunicação de mão única, o processo real de comunicação não o é, mas depende da interação entre o emissor e o receptor na interpretação da mensagem" (CASTELLS, 1999, p.419-420). Essa afirmativa de Castells valoriza a inserção de narrativas que contemplem o mundo subjetivo, das pulsões e dos afetos dos públicos para os quais se destinam.

Conforme Pérez (2012), a comunicação é também axiológica (apresenta valores morais), transmissora de valores e qualitativa. Está impregnada de vivências, memórias e cultura. São essas dimensões da comunicação que temos de integrar, se queremos uma estratégia mais relacional e cultural (PÉREZ, 2012, p.203). "Assim, a comunicação passa a ser entendida como elo, como meio de estimular e manter vínculos sociais, de compartilhar

consideram ser os públicos interno e externo, refere-se a atuar, nas decisões organizacionais, como processo balizador e mediador do ambiente interno e externo.

\_

Segundo Oliveira e Paula (2007, p.42-43), é preciso compreender o termo tanto da perspectiva da organização quanto da perspectiva dos atores sociais. Na perspectiva da organização, refere-se ao alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias de negócio e de gestão, destacando sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais; na perspectiva dos atores sociais, que as autoras

interesses" (OLIVEIRA & LIMA, 2012, p.22). Toda organização precisa, portanto, planejar e estruturar bem sua comunicação.

A construção de sentido a respeito das organizações pode ser conquistada por meio da comunicação dos seus próprios valores, crenças e histórias. "Culturas consistem em processos de comunicação. E todas as formas de comunicação, como Roland Barthes e Jean Baudrillard nos ensinaram há muitos anos, são baseadas na produção e no consumo de sinais" (CASTELLS, 1999, p.459).

Dessa forma, "[...] na elaboração de uma retórica adequada aos interesses organizacionais há um ponto de interseção entre os campos relacionais e comunicacionais" (NASSAR, 2007, p.128). Em nosso estudo, essa retórica se assentará nas narrativas de patrocínio à cultura.

## 2.1 A comunicação organizacional: surgimento, evolução e perspectivas

A partir do século XIX, como consequência da Revolução Industrial, a evolução das empresas permitiu mudanças radicais nas relações de trabalho, nas maneiras de produzir e nos processos de comercialização. De acordo com Kunsch (2006), é nesse contexto que se devem buscar as causas do surgimento da comunicação organizacional como um todo. As empresas foram obrigadas a buscar novas formas de comunicação com os seus públicos interno (publicações direcionadas aos empregados) e externo (publicações focadas nos produtos), e o uso da comunicação evoluiu. Entre essas e outras formas estão as narrativas de eventos, aquelas baseadas nas experiências dos públicos, o que nos remete à *madeleine*; que faz o personagem de Proust lembrar sua infância em Combray:

Fazia já muitos anos que, de Combray, tudo que não fosse o teatro e o drama do meu deitar não existia mais para mim, quando num dia de inverno, chegando eu em casa, minha mãe, vendo-me com frio, propôs que tomasse, contra os meus hábitos, um pouco de chá. A princípio recusei-me e, nem sei bem por quê, acabei aceitando. Ela então mandou buscar um desses biscoitos curtos e rechonchudos chamados *madeleines*, que parecem ter sido moldados na valva estriada de uma concha de São Tiago. E logo, maquinalmente, acabrunhado pelo dia tristonho e a perspectiva de um dia seguinte igualmente sombrio, levei à boca uma colherada de chá onde deixara amolecer um pedaço da madeleine. Mas no mesmo instante em que esse gole, misturado com os farelos do biscoito, tocou meu paladar, estremeci, atento ao que se passava de extraordinário em mim.

PROUST, 2002<sup>4</sup> apud NASSAR, 2007, p.113.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> PROUST, Marcel. **No caminho de Swann**: à sombra das moças em flor. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.

De acordo com Nassar (2007, p.114), "o extraordinário narrado é o despertar para o personagem proustiano de memórias não mais lembradas":

E como nesse jogo em que os japoneses se divertem mergulhando numa bacia de porcelana cheia de água pequeninos pedaços de papel até então indistintos que, mal são mergulhados, se estiram, se contorcem, se colorem, se diferenciam, tornando-se flores, casas, pessoas consistentes e reconhecíveis, assim agora todas as flores do nosso jardim e as do parque do Sr. Swann, e as ninfeias do Vivonne, e a boa gente da aldeia e suas pequenas residências, e a igreja, e toda Combray e suas redondezas, tudo isso que toma forma e solidez, saiu, cidade e jardins, de minha xícara de chá.

PROUST, 2002 apud Nassar, 2007, p.114.

No início, a comunicação organizacional assumiu um caráter funcional e instrumental, sem se preocupar com o retorno das percepções, das experiências, das memórias e do interesse dos públicos. Com a importância adquirida nos processos de gestão e na divulgação institucional, foi assumindo a sua dimensão mais humana, o que é caracterizado pela busca de novas narrativas baseadas não na memória-hábito, mas na memória pura, como foram pensadas pelo filósofo francês Henri Bergson, que distingue

"a memória pura, aquela que registra, sob a forma de imagens-lembranças, todos os acontecimentos de nossa vida cotidiana à medida que se desenrolam"; e "a memória-hábito, que os cria e fixa em nossa mente a partir da repetição, não representando o nosso passado, mas 'o encenando', em função de um objeto útil".

BERGSON, 1995 apud NASSAR, 2007, p.113.

As narrativas baseadas na experiência e nas memórias dos públicos se aproximam do que as empresas procuram fazer, na atualidade, com as memórias baseadas nos patrocínios à cultura.

No Brasil, o surgimento da comunicação organizacional é decorrência do processo de desenvolvimento econômico, social e político do país e da evolução das atividades de relações públicas e do jornalismo empresarial (KUNSCH, 2006). Nassar menciona que a evolução da comunicação empresarial brasileira é também caracterizada não só pela criação da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), provocada pela cobrança crescente da sociedade no que se refere à responsabilidade social, ambiental e histórica das organizações, a partir dos anos 1990, mas também pela posterior ampliação da abrangência dessa instituição (NASSAR, 2009b, p.41).

Farias (2009, p.55) aponta que as expressões *comunicação organizacional* e *comunicação empresarial* não são necessariamente sinônimas, pois a origem da expressão

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> BERGSON, Henri. **Matéria e memória**: ensaio sobre a relação do corpo com o espírito. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

comunicação empresarial vem de ações puramente tarefeiras, baseadas na produção de peças de divulgação relacionadas à produção de instrumentos, de ferramentas. Todavia, o autor considera que a permuta do termo empresarial por organizacional guarda em si a abrangência deste e a limitação daquele. Já Kunsch (2006, p.180) pondera que a comunicação organizacional é entendida também como comunicação empresarial, cuja terminologia ainda é mais utilizada pelo mercado profissional e vem sendo também associada a muitas outras terminologias, como comunicação corporativa, relações institucionais, assuntos corporativos, relações externas, etc. Este estudo utiliza a terminologia comunicação organizacional por ser mais ampla e abranger a ação empresarial.

A redemocratização do país demandou um contato maior das organizações com a sociedade. A comunicação com a sociedade e com seus públicos deixava de ser fechada. De acordo com Nassar (2006), foi a partir de 1990 que a comunicação organizacional foi sendo incorporada cada vez mais intensamente aos processos cotidianos de planejamento, como componente principal das políticas de relacionamento das empresas e instituições com inúmeros públicos estratégicos, entre eles, os empregados, os acionistas, as comunidades, as autoridades, os sindicatos, os fornecedores, os distribuidores e a imprensa.

Kunsch (2006) menciona que, assim como "a propaganda teve um papel fundamental após a Revolução Industrial, a comunicação organizacional no sentido corporativo começou a ser encarada como algo fundamental e como uma área estratégica na contemporaneidade" (KUNSCH, 2006, p.170). As ações de comunicação de *marketing* tornaram-se insuficientes para se relacionar com os *stakeholders*<sup>6</sup>, que, de acordo com França (2008), é um conceito de uso recente, que descreve as relações das organizações com seus públicos e que, aos poucos, passou a ser utilizado também no Brasil.

No ambiente empresarial dos dias atuais, onde a concorrência é brutal e o consumidor mais exigente e consciente, Nassar e Figueiredo (1995) afirmam que as linguagens de comunicação que interagem com a sociedade e com os públicos de interesse da empresa se tornam fundamentais para a comunicação empresarial. Entre essas

\_

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Stakeholders é um "termo idiomático inglês que define todas as pessoas que possuem interesse em relação às empresas, ou organizações: *shareholders* [acionistas], o governo, os consumidores e os grupos ativistas de consumidores, funcionários, as comunidades representativas e a mídia" (CARROLL, 1998, p.38 apud FRANÇA, 2008, p.32).

linguagens interativas, estão as narrativas do campo da cultura, que são destacadamente as narrativas das emoções com grande impacto sobre a subjetividade dos públicos.

Os olhos da sociedade e dos consumidores querem ver o que move a empresa, além do lucro. Agindo de forma conjunta e integrada, as linguagens da propaganda, das relações públicas, do jornalismo, do atendimento ao consumidor e do *lobby* devem mostrar a personalidade da empresa para o social em todas as suas ações (NASSAR & FIGUEIREDO, 1995, p.13).

Kunsch (2012) afirma que, quando se fala em comunicação organizacional, há de se ter em vista a comunicação humana e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. "A comunicação entre a empresa e os empregados é uma função que nasce diretamente dos relacionamentos do dia a dia" (NASSAR, 2006, p.40). Em primeiro lugar, temos de pensar na comunicação entre as pessoas pelo simples fato de os seres humanos não viverem sem se comunicar. O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por indivíduos que nela convivem. Estes querem e devem ser considerados e valorizados no fazer comunicativo diário das organizações, sem serem sufocados pelo excesso de comunicação técnica e persuasiva, voltada somente para os resultados e os interesses dos proprietários, em negócios financeiros (KUNSCH, 2012, p.18).

Marchiori (2008) e Baldissera (2009) refletem sobre a dimensão da comunicação organizacional *na* e *das* organizações atuais. Marchiori (2008) enfatiza a comunicação como um processo abrangente e formativo, que capacita pessoas, estimula o conhecimento e modifica estruturas e comportamentos.

É preciso, nas organizações, refletir, analisar e determinar caminhos que conduzam à criação de mensagens que tenham conteúdo e significado para as pessoas. Assim, estaremos agindo como profissionais que geram sentido para todas as atividades da organização, criando o futuro desses empreendimentos.

MARCHIORI, 2006, p.19.

Baldissera (2009) explica a comunicação organizacional como processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais. "As organizações procuram fazer com que suas concepções, seus procedimentos e suas ações se instalem, estrategicamente, na teia social cultura/imaginário" (BALDISSERA, 2009, p.136). Quanto mais poder simbólico uma organização exercer e construir sobre determinado

grupo/sociedade, mais forte tenderão a ser suas influências e mais frágeis as manifestações de resistência a seus padrões (BALDISSERA, 2009).

Nessa mesma linha de pensamento, Marchiori (2008) declara que os indivíduos observam e interagem com o mundo e, por meio desse processo, podem simbolizar e atribuir significado, sendo cultura e comunicação organizacional indissociáveis e dependentes. A comunicação é tida como aspecto constitutivo da cultura organizacional: "a comunicação forma a cultura organizacional por meio da construção de significados" (MARCHIORI, 2006, p.79).

As organizações evoluem e são tratadas como subsistemas socioculturais vivos, de acordo com Baldissera (2008). Marchiori (2008) declara que as organizações estão em estado latente de desenvolvimento, podendo a cultura e a comunidade ser vistas como provedoras de conhecimento e contribuir para novos desafios no mundo organizacional. Para Oliveira e Paula,

A crescente articulação da sociedade em rede amplia os espaços de interação social e multiplica a atuação de indivíduos e grupos no contexto contemporâneo, devido ao acesso à informação e à facilidade de troca. Eles passam a desempenhar múltiplos papéis sociais. Nesse cenário, a gestão da comunicação nas organizações pautada no paradigma clássico/informacional, centrado na emissão e recepção de informações, torna-se insuficiente para administrar a abundância dos fluxos e demandas informacionais e a crescente rede de relacionamento que se estabelece entre organização e atores sociais.

OLIVEIRA & PAULA, 2007, p.6.

Dessa forma, as organizações precisam adaptar suas mensagens às necessidades dos seus diferentes públicos, não se esquecendo de utilizar diferentes gêneros de narrativas. "A comunicação organizacional avança para uma dimensão estratégica, que agrega, ao caráter técnico-instrumental, uma concepção interativa e relacional" (OLIVEIRA & PAULA, 2007, p.6). "As organizações devem se comunicar com todos os *stakeholders*. Essas mensagens precisam ser estratégicas, adaptáveis e transparentes" (PUTNAM, 2008, p.221).

A comunicação é o elo que põe em contato interesses comuns, que ajuda a unir pessoas com os mesmos objetivos na configuração social reconhecida como organização (MONTEIRO & SOARES, 2012, p.51). Castells (1999) afirma que a cultura é mediada e determinada pela comunicação. Sendo assim, nossos sistemas de crenças e códigos, historicamente produzidos, são transformados de maneira fundamental pelo novo sistema tecnológico. O surgimento de um novo sistema eletrônico de comunicação, caracterizado por seu alcance global, pela integração de todos os meios de comunicação e pela

interatividade potencial, está mudando, de acordo com Castells (1999), e mudará para sempre nossa cultura.

Percebe-se que as teorias de comunicação, no âmbito organizacional, avançaram na concepção de interlocução entre emissor e receptor; na atualidade, superam o caráter bipolarizado da comunicação, compreendendo a organização como um entre muitos interlocutores de um processo de interação social e construção de sentido (OLIVEIRA & PAULA, 2007, p.7). Porém, para que sejam efetivas, as narrativas empresariais precisam caminhar para a sua humanização: precisam integrar elementos como os mitos e os ritos que fazem parte da cultura das pessoas da organização.

# 2.2 As transformações na sociedade contemporânea e suas implicações na comunicação organizacional

Na contemporaneidade, a sociedade estrutura-se segundo o modo de produção capitalista, e o papel dado à informação e ao conhecimento constitui um fenômeno que traz impactos econômicos, sociais e culturais para as organizações. Na comunicação, a confiança dá consistência às mensagens, "e os públicos querem dialogar com as organizações" (NASSAR, 2006a, p.49). Instrumentos de comunicação e conhecimento são responsáveis também pela transmissão de um consenso a respeito do mundo social. As comunicações não intervêm diretamente no comportamento de seus interlocutores, elas tendem a influenciar o modo como os destinatários organizam a própria imagem do ambiente. Segundo Wolf,

Na evolução que vem sendo seguida há algum tempo pelo problema dos efeitos, muda, em primeiro lugar, o tipo de efeito, que não mais concerne às atitudes, aos valores, aos comportamentos do destinatário, mas é um efeito cognitivo sobre os sistemas de conhecimento que o indivíduo assume e estrutura com estabilidade, devido ao seu consumo de comunicações de massa. Em segundo lugar, muda o quadro temporal: não mais efeitos pontuais, ligados à exposição a cada mensagem, mas efeitos cumulativos, sedimentados pelo tempo.

WOLF, 2003, p.138-139.

O processo de transformação da sociedade contemporânea, que saiu da condição de quem privilegiava o armazenamento da informação para a valorização e produção do conhecimento, modifica a comunicação organizacional. A partir da década de 1990, o

profissional de comunicação, segundo Torquato (2009b), tem sido um eficaz intérprete dos efeitos da globalização (integração dos mercados, descentralização e diversificação da produção, (de)codificação do conhecimento, aceleração da circulação de informações e o uso das tecnologias de informação e comunicação), principalmente no que se refere ao foco do discurso e à estratégia para conferir nitidez à identidade e à imagem organizacionais. Esses efeitos da globalização intensificam os fluxos informacionais das organizações, tanto no ciclo de produção/serviços quanto na sua relação com a sociedade (OLIVEIRA & PAULA, 2007, p.9).

O comunicador passou a ser um leitor agudo da necessidade da empresa de interagir estrategicamente com o meio ambiente e competir em um mercado aberto a novos conceitos e novas demandas. A globalização propiciou, ainda, a abertura do universo da locução. Os discursos empresariais se tornaram intensos, passando a provocar mais ecos. (TORQUATO, 2009, p.14-15). A relação entre quem é a organização e a percepção de quem ela realmente é, feita por seus grupos de relacionamento, significou uma construção de sentido em que os resultados dos olhares internos e externos precisam ser coerentes e consistentes com sua cultura, seus valores, ações e premissas organizacionais (ALMEIDA, 2006, p.44).

De acordo com Oliveira e Lima (2012), a visão tradicional da comunicação como um composto de canais, fluxos e veículos gerenciáveis pelas organizações é ultrapassada no que concerne às relações comunicativas das organizações contemporâneas, descritas da perspectiva processual e relacional de quem busca resgatar a globalidade do fenômeno comunicativo como forma de apreensão da realidade social. Processo dinâmico, mutável e cheio de complexidades a serem consideradas, a comunicação organizacional passa a ser entendida como elo, como meio de estimular e manter vínculos sociais, de compartilhar interesses (OLIVEIRA & LIMA, 2012, p.23).

Segundo Marchiori (2006), é fundamental refletir o contexto em que uma organização constrói seu processo de relacionamento e conhecimento. "Quando a narrativa se cria, acaba por consolidar os valores da empresa e os aspectos mais significativos para as pessoas" (MARCHIORI, 2006, p.22). A cultura fornece o contexto que permite responder à questão central da identidade nas organizações, na medida em que, além de contribuir com o material simbólico para essa construção, trata de uma construção de sentido, que não é

estável ou fixa, mas social e historicamente construída, podendo então ser revista, mudada ou estar sujeita a contradições.

Não só a possibilidade de construir e desconstruir sentidos, mas também o presente marcado pela antecipação do futuro, as representações e os simulacros caracterizam, segundo Almeida (2006), o mundo em que vivemos, um mundo aberto a todas as possibilidades.

É um tempo de opções; de unicidade e pluralismo; de combinação de tradições e inovações; de deslocamento dos indivíduos em relação aos seus referenciais normativos; de carência de modelos identificatórios; de fragmentação e simbolismos. E, com isso, os meios de produção e as relações de produção estão se tornando cada vez mais culturais, ou seja, o modo de produção econômico está se tornando, cada vez mais, uma fonte de significados.

ALMEIDA, 2006, p.33.

A comunicação compreende processos de significação para a construção de sentido e precisa estabelecer algum tipo de identidade com o mercado e a sociedade. As transformações contemporâneas provocam mudanças relevantes também nas relações de trabalho e, consequentemente, na comunicação com os atores internos.

Refletindo sobre a relação do trabalho com a identidade, Bendassolli (2007) afirma que a cultura ocidental vem cada vez mais se definindo como uma era de perda dos fundamentos, ou seja, dos grandes valores morais. "Essa perda se expressa, no nível dos discursos e práticas culturais, por meio de afirmativas que buscam detectar a fragilidade de nossas crenças, a instabilidade dos vínculos e das relações e a precariedade de nossos antigos sistema de valores" (BENDASSOLLI, 2007, p.17). Na concepção desse autor, o ser da atualidade, colocando-se de maneira provisória, enfatiza o acontecimento, as eventualidades, o reino do acaso e a diferença, e não a continuidade, a permanência, a estabilidade e a mesmice.

Na segunda metade do século XX, chamada de "modernidade tardia" por Hall (2011), ocorre o descentramento final do sujeito cartesiano. O primeiro se deu com os escritos de Marx e sua afirmação de que "os homens fazem a história, mas apenas sob as condições que lhes são dadas" (MARX<sup>7</sup> apud Hall, 2006, p.34). O segundo vem da descoberta do inconsciente de Freud.

\_

MARX, Karl. The Communist Manifesto. In: ———. **Revolutions of 1848**. Hardmondsworth: Peguin Books, 1973.

A teoria de Freud de que nossas identidades, nossa sexualidade e a estrutura de nossos desejos são formadas com base em processos psíquicos e simbólicos do inconsciente, que funciona de acordo com uma lógica muito diferente daquela da Razão, arrasa com o conceito do sujeito cognoscente e racional provido de uma identidade fixa e unificada — o "penso logo existo", do sujeito de Descartes.

HALL, 2011, p.36.

"A identidade é realmente algo formado, ao longo do tempo, através de processos insconscientes, e não algo inato, existente na consciência no momento do nascimento", pondera Hall (2011, p.38), que propõe o conceito de identificação, um processo em andamento, para substituir o conceito tradicional de identidade, uma coisa acabada. O sujeito do Iluminismo, visto como dono de uma identidade fixa e estável, foi descentrado, o que resultou nas identidades abertas, contraditórias, inacabadas, fragmentadas do sujeito da atualidade.

Por outro lado, Bendassolli (2007) aborda a questão de vivermos em uma época em que "a ausência de fundamentos e certezas, particularmente em relação ao trabalho, em vez de nos trazer liberdade e autonomia, pode gerar o que vamos aqui denominar insegurança ontológica, ou seja, a incapacidade de encontrar e desenvolver uma narrativa identitária compatível com um ambiente social altamente inseguro e ilegível" (BENDASSOLLI, 2007, p.27). A insegurança ontológica é um fenômeno correlato ao fim das certezas metafísicas e à crise da individualidade moderna.

Para Bendassolli (2007), a linguagem e o discurso constroem o modo como as pessoas trabalham, como entendem o que é trabalhar e como discernem sobre o valor, o sentido desse mesmo trabalho no tocante à constituição de suas identidades. O trabalho é constituído mediante um processo de "reforma" em que são propostas novas imagens e mecanismos que têm como finalidade alinhar o governo da empresa com os valores pessoais e expectativas sociais dos sujeitos. "Agir sobre si, uma tendência comum nas sociedades capitalistas ocidentais, equivale a uma ação que, ao mesmo tempo, constitui o sujeito e gera valor econômico" (BENDASSOLLI, 2007, p.159).

A identidade do trabalho, visto aqui como construção discursiva que busca soldar o vocabulário econômico e o psicológico (no passado, este era representado pelo vocabulário moral), é uma forma de constituição da subjetividade adaptada, pragmaticamente, aos novos tempos em que o econômico governa a quase totalidade da vida social e pessoal.

BENDASSOLLI, 2007, p.159.

Na visão de Almeida, Paula e Bastos (2012), é nos tempos contemporâneos que o processo de atribuir sentidos a essas representações simbólicas requer, por parte das organizações, planejamento de marca, posicionamento do negócio, definição de missão, visão e valores, compreensão da cultura organizacional, estratégias de formatação dos elementos culturais e da identidade, coerência e consistência entre discursos. Para DRUCKER<sup>8</sup> (1999 apud NASSAR, 2007, p.59), os discursos organizacionais devem ser construídos a partir dos conceitos de identidade, missão e visão de futuro: a definição desses conceitos posiciona a organização e sinaliza quem ela é. A identidade da organização é constituída de símbolos, comportamentos e narrativas que a tornam única diante de todos os seus públicos (NASSAR, 2008, p.63); a missão e a visão de futuro norteiam o campo de atuação, o caminho organizacional a ser percorrido e aonde se deseja chegar. "A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação empresarial atue com eficácia" (NASSAR, 2006, p.82).

Assim, na sociedade contemporânea, é necessário que as organizações busquem uma comunicação organizacional que estabeleça com seus públicos a apropriação de bens simbólicos por meio do consumo de produtos, serviços, opiniões, discursos e ações organizacionais.

#### 2.3 Os princípios organizacionais e a comunicação organizacional

[...] os principais escopos da comunicação organizacional são a construção e difusão dos significados do ambiente empresarial, configuradores da cultura que articula as pessoas e seus vários âmbitos de atuação, dentro e fora da organização.

■ Márcio Polidoro, Diretor de Comunicação da Odebrecht<sup>9</sup>

A comunicação, como dito anteriormente, é o elo que põe em contato interesses comuns na organização, dentro e fora dela. A questão é como disputar espaço na mente dos

comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006. p.15-16.

POLIDORO, Márcio. São Paulo Capital da ABERJE. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e da

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

públicos da organização, com a imensidão de informação que hoje é espalhada com rapidez e cheia de impurezas.

De acordo com Nassar (2008), cada organização expressa sua cultura em uma determinada identidade, constituída de um conjunto de símbolos, comportamentos e narrativas que a tornam única perante seus públicos, sua rede de relacionamento e a sociedade.

É por meio da comunicação que ela [a organização] estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos.

NASSAR, 2007, p.64.

Para Paulo Pompílio, diretor de Relações Institucionais do Grupo Pão de Açucar, <sup>10</sup> a comunicação precisa ajudar as organizações a vender, por meio da criação de valores e de diferenciais perante o mercado. "Realmente, acredito nessa posição mais agressiva que a área de comunicação tem que assumir, uma postura que contribui mais para o negócio" (POMPILIO, 2011). Hoje, todo mundo faz e pode fazer comunicação e todo mundo recebe; o grande desafio é potencializar as mensagens estratégicas. "Se eu quero fazer uma ação de vendas clara, preciso potencializar a comunicação. Também precisamos agregar valor às marcas e promover ganho de imagem" (POMPILIO, 2011). Para Pompílo, o objetivo da sua área é capturar as sinergias entre as áreas de comunicação e os conteúdos para disseminar e reforçar valores do Grupo Pão de Açúcar e as novas diretrizes. "Estamos trabalhando muito nos valores do Grupo: humildade, determinação e garra, disciplina e equilíbrio emocional" (POMPILIO, 2011).

As estratégias de comunicação, conforme Ferrari (2008), não são instrumentos nem objetivos, mas caminhos que o profissional de comunicação vai escolher considerando os cenários interno e externo, bem como os elementos constitutivos da organização: a visão, a missão, as normas e a filosofia que norteia o presente e o futuro da organização. "As estratégias estão altamente relacionadas com a visão de mundo da organização, isto é, com sua cultura, com sua maneira de ser (internamente) e de enxergar o mundo (externamente)" (FERRARI, 2008, p.88).

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Entrevista na íntegra em **Cadernos de comunicação estratégica**. São Paulo: ABERJE, 2011. p. 4-22. v.1.

Rodolfo Guttilla, ex-Diretor de Assuntos Corporativos e Relações Governamentais da Natura<sup>11</sup>, pondera que a missão de sua área era construir e preservar a marca Natura por meio de estratégias de comunicação e relacionamento com os formadores de opinião, "sempre orientadas por inovação, criatividade e transparência" (GUTTILLA, 2011). Nassar (2006) menciona que é por meio dos processos comunicacionais que as organizações balizam para os inúmeros públicos a sua forma de ser e se conduzir.

As empresas e instituições são orientadas por suas identidades, valores, missões e visões, que constituem os ideários das organizações. Para que esses conceitos se expressem eficazmente em ações, relacionamentos, produtos e serviços, os processos de comunicação organizacionais, nas suas vertentes administrativa, institucional e mercadológica, desempenham papéis fundamentais.

NASSAR, 2006, p.245-246.

O autor reitera que "todos os integrantes das organizações são protagonistas da expressividade da filosofia organizacional" (NASSAR, 2006, p.246). Por sua vez, Marchiori (2006) pondera que os conceitos de visão, missão, valores e políticas de uma organização, quando efetivamente formulados, comunicados e vivenciados, contribuem para a compreensão do propósito e para a uniformidade das atitudes e comportamentos da organização como um todo.

Apresentar missão, valores, código de ética e conduta é uma tendência mais recente, segundo Soares e Monteiro (2012), e está relacionada com a articulação da sociedade civil em torno de seus direitos e interesses. Assim, a comunicação, nesse contexto, tem o propósito de apoiar o negócio.

Kotler (2000) refere-se à criação da missão como uma das etapas do planejamento estratégico da organização. "Ao estabelecer declarações de missão, políticas, estratégias e metas, a matriz determina a estrutura dentro da qual as divisões e as unidades de negócios preparam seu planos" (KOTLER, 2000, p.87). Além disso, criar uma boa missão significa apresentar uma nova perspectiva de negócios que pode transformar a vida dos consumidores (KOTLER, 2010, p.60). Os valores estabelecem a forma como a organização se relaciona com os públicos com os quais interage.

"A comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando, por meio das relações públicas, os processos interativos e as

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Entrevista na íntegra em **Cadernos de comunicação estratégica**. São Paulo: ABERJE, 2011. p. 4-22. v.1.

mediações" (KUNSCH<sup>12</sup>, 2003 apud FARIAS, 2009, p.52). Dessa forma, a comunicação organizacional deixa de ter um enfoque meramente operacional e adota um modelo mais atuante, de visão estratégica, utilizando ferramentas de comunicação mais integradas, com vistas a objetivos mais amplos.

"Como a identidade organizacional não é um patrimônio exclusivo da empresa, a parte mais importante de sua construção é feita na cabeça dos indivíduos, em suas experiências pessoais e relações cotidianas" (NASSAR, 2006, p.18). O autor reforça que a comunicação é um componente importantíssimo, que muitas vezes é comprometido por atitudes e valores de gestão.

Sendo assim, os princípios organizacionais são constituintes da comunicação organizacional e podem ser considerados "padrões de comportamento institucionais da corporação", de acordo com Kotler (2010).

Os valores articulam um conjunto de prioridades corporativas e tentativas de gestão para incluí-los em suas práticas, o que, espera-se, fortalecerá comportamentos dentro e fora dela, o que, por sua vez, fortalecerá os valores da instituição.

KOTLER, 2010, p.47.

Os valores da organização são encontrados, de maneira bastante visível, nas políticas, normas e práticas administrativas da organização "constituindo-se a matéria-prima para o desenvolvimento dos programas de comunicação" (FERRARI, 2008, p.89).

## 2.4 Planejamento estratégico e comunicação

La comunicación es la madre de todos los intangibles. 13

■ Rafael Alberto Pérez

Segundo Kotler (2000, p.86), o planejamento estratégico orientado para o mercado é "o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança". O objetivo é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa. E para tanto, depende das

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4.ed. rev., atual.e ampl. São Paulo: Summus, 2003. p.90.

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> "A comunicação é a mãe de todos os intangíveis." (PÉREZ, 2012, p.204. Tradução nossa.)

habilidades de comunicação da empresa. De acordo com Oliveira e Paula (2007), a comunicação possui a função de construir sentido estratégico para decisões e ações organizacionais, na busca de validação pública em relação aos públicos internos e externos, tratados pelas autoras, como atores sociais.

Nassar (2006) reflete que a comunicação transformou-se em um diferencial gerencial e de gestão da imagem perante a concorrência, vital para o sucesso e a sobrevivência do negócio. Kunsch (2008) aborda que no contexto das organizações, o planejamento ocorre em três níveis: estratégico, tático e operacional, e define:

O planejamento estratégico ocupa o topo da pirâmide, ligado com as grandes decisões das organizações, caracterizando-se como de longo prazo e em constante harmonia com o ambiente. Já o planejamento tático atua numa dimensão mais restrita e em curto prazo, sendo mais específico e pontual, buscando dar respostas às demandas mais imediatas, por meio de ações administrativas e técnicas eficientes. E o planejamento operacional, por sua vez, é responsável pela formalização, por meio de documentos escritos, de todo o processo e das metodologias a serem adotadas.

KUNSCH, 2008, p.108.

Como dito anteriormente, planejar e administrar a comunicação das organizações hoje, no contexto de uma sociedade complexa e dinâmica, é um grande desafio. "Temos que ver a comunicação como um fenômeno inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões: humana, instrumental e estratégica" (KUNSCH, 2008, p.112).

Segundo Poupinha (2007), a comunicação organizacional deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica ao debruçar-se sobre as representações circulantes, contadas, das organização e das crenças que lhe são relativas, ou seja, ao agregar valor às organizações. Para Kunsch (2008), a comunicação organizacional

[...] deve ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos.

KUNSCH, 2008, p.115.

Por isso, Kunsch (2008) afirma que as ações comunicativas devem ser resultantes de um processo de planejamento estratégico, que deve considerar as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos da organização. As estratégias, por sua vez, devem estar altamente relacionadas com a visão de mundo da organização, isto é, com sua cultura, com sua maneira de ser e de enxergar o mundo (KUNSCH, 2008, p.87-88).

# 2.5 A dimensão estratégica da comunicação e o patrocínio cultural

[...] la formulación de una estratégia consiste en relacionar una empresa con su entorno<sup>14</sup>.

■ Michael Porter

Ao mencionar a importância da comunicação organizacional para os dias atuais, Kunsch (2012) propõe analisá-la em três dimensões: humana, instrumental e estratégica. A dimensão humana contempla o ato comunicativo no interior das organizações e suas múltiplas perspectivas, enfatizando a importância da humanização das organizações. A dimensão instrumental considera mais a comunicação técnica e funcional e sua busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas. E a dimensão estratégica, que se aproxima muito da dimensão instrumental, está relacionada com a visão pragmática da comunicação, com vistas à eficácia e aos resultados. Kunsch (2012) define a dimensão estratégica:

É considerada um fator que agrega valor à organização e aos negócios. Alinha-se, estrategicamente, por meio do planejamento e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores.

KUNSCH, 2012, p.271.

Pérez (2012) introduz outra forma de pensar a estratégia, sem realizar julgamento sobre ela. O enfoque dessa sua nova teoria estratégica (NTE)<sup>15</sup> é, em vez do conflito, a articulação, na qual a comunicação possui um papel crucial. Marcada pelo êxito, a realidade, que nos chega, nos dias atuais, "não está em seu estado puro, mas sim intermediada pelos interesses dos grupos de comunicação e seus patrocinadores" (PÉREZ, 2012, p.15). Essas intervenções são sempre orientadas para o futuro. O futuro não existe e é influenciado por todos, ou seja, por mais que nossas mentes elaborem uma estratégia, onde são imaginados futuros possíveis, os outros também irão influenciar esse futuro.

Nesse contexto, o patrocínio cultural pode ser considerado vinculado à estratégia da empresa, na medida em que

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> "[...] a formulação de uma estratégia consiste em relacionar uma empresa com seu entorno." (PORTER, 1980 apud PÉREZ, 2012, p.172. Tradução nossa.)

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> A Nova Teoria Estratégica (NTE) apresenta um novo mapa conceitual para colocar em prática o pensamento estratégico. Foi proposta em 2001 por Rafael Alberto Pérez, autor referência em estratégia e comunicação.

Patrocínio é a provisão de recursos (por exemplo, dinheiro, pessoal e equipamento) por uma organização, diretamente para um evento ou atividade, em troca de uma associação direta com esse evento ou atividade. A organização provedora pode então usar essa associação direta para atingir seus objetivos corporativos, de marketing ou de comunicações.

SANDLER & SHANI, 1989<sup>16</sup> apud REIS & SANTOS, 1996, p.22.

"Atrair, conquistar e fidelizar o seu público são imperativos da empresa moderna e também da produção cultural" (BRANT, 2001, p.22): as empresas desdobram-se para criar vínculos duradouros com o consumidor, decorrentes da atenção às suas demandas e necessidades. (BRANT, 2001, p.22). O patrocínio da cultura no Brasil é atrativo por proporcionar às empresas patrocinadoras eventos, produtos e visibilidade (BRANT, 2001).

Dessa forma, é possível considerar também que o patrocínio cultural se encontra dentro da comunicação institucional da organização. Segundo Kunsch (1997), a comunicação organizacional é composta pela comunicação institucional e a comunicação mercadológica. Entre as atividades que compõem a comunicação institucional, encontra-se o *marketing* cultural<sup>17</sup>, estratégia de larga utilização do patrocínio à cultura como política de *marketing*, seja aliada a marcas de produtos ou aliada à *griffe* institucional (MACHADO NETO, 2005, p.13).

Segundo Brant,

[...] o vínculo das empresas com a atividade cultural ainda é frágil, embrionário e impulsionado muitas vezes pelos benefícios das leis de incentivo à cultura. Cabem aos profissionais do setor a criação e o desenvolvimento de formas diferenciadas de promover e divulgar o produto ou a marca, fazendo o patrocinador perceber o potencial de marketing do investimento em cultura.

BRANT, 2001, p.21.

Pérez (2012) afirma que os seres humanos tentam dar um sentido ao que lhes ocorre e se perguntam se, ao fazer isso, por que não chegariam todos à mesma significação. Na verdade, cada pessoa experimenta e percebe um mesmo evento de maneira diferente. "A disparidade de nossos atos, a variedade de nossas estratégias têm sua origem em nossas

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> SANDLER; Dennis; SHANI, David. Olympic sponsorship vs. 'ambush' marketing: who gets the gold? Journal of Advertising Research, New York, v.29, n.4, p.9-14, Aug./Sept.1989

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Nesta dissertação, os conceitos de *marketing cultural* e *patrocínio cultural* são considerados sinônimos. "Ambos os programas permitem à empresa não só comunicar seus valores a um público visado como também enriquecer e fortalecer os laços com as comunidades onde opera" (COGILL, 1991 apud REIS & SANTOS, 1996).

visões plurais do mundo. Tudo começa lá, embora outros fatores influenciem", afirma Pérez (2012, p.21), que concebe a estratégia como um jogo de percepções.

No século XX, o poder da imagem tornou-se uma estratégia de desenvolvimento industrial e econômico, de acordo com Wu (2006), e a produção cultural em todo o mundo valeu-se desses valores culturais como instrumento de propaganda ideológica. O conjunto de significados e valores culturais é mais amplo que os limites definidos pelas artes (MIRANDA, 2006, p.13).

O homem encontra no seu sistema simbólico um novo método para adaptar-se ao ambiente. Pérez (2012) menciona que o que mais define os seres humanos, segundo os especialistas, é seu caráter simbólico e mítico: "Essa necessidade que temos de dar sentido a um mundo sem sentido e de criá-lo e recriá-lo a nossa medida" (PÉREZ, 2012, p.24). Somos seres polissêmicos. "Fazemos nossa própria leitura e necessitamos localizar cada eixo e cada coisa, numa desconstrução de sentido, a partir da qual criamos, fundamos, e sustentamos essa mesma realidade. E para isso, elegemos, de todas as significações possíveis, a mais coerente para nós nesse contexto dado" (PÉREZ, 2012, p.26).

A partir dos anos 1980, a cultura ou, mais especificamente, a arte contemporânea passou a funcionar, segundo Miranda (2006), como moeda simbólica para corporações nas democracias capitalistas ocidentais. "Melhorar o padrão de conectividade e articular as percepções tanto internas e externas dessas organizações se converte assim na tarefa principal de toda estratégia corporativa" (PÉREZ, 2012, p.157). O papel da comunicação é articular essas percepções plurais; ocupa, por isso, um papel destacado nas estratégias.

Estrategia es la disciplina que nos ayuda a elegir el conjunto de decisiones supuestamente mejores para alcanzar los escenarios de futuro que hemos visionado y que constituyen nuestras metas, a sabiendas que no estamos solos y que hay otras personas, organizaciones, fuerzas o sistemas que con su intervención pueden favorecer o dificultar el logro de dichas metas<sup>18</sup>.

PÉREZ, 2012, p.51.

A nova teoria de estratégia de Pérez parte de uma razão aberta, de ampliar a atual noção mesma de racionalidade para incorporar a ela uma cesta de elementos desprezados como a cultura, a imaginação, o afeto, as contradições humanas e a emocionalidade. A

-

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Estratégia é a disciplina que nos ajuda a escolher o conjunto de decisões supostamente melhores para alcançar os cenários de futuro que temos visionado e que constituem nossas metas, já sabendo que não estamos sozinhos e que há outras pessoas, organizações, forças ou sistemas que com sua intervenção podem favorecer ou dificultar a realização destas metas (PÉREZ, 2012, p.51. Tradução nossa.).

estratégia não é anterior à comunicação, é senão um estado de desenvolvimento a que se chega para melhorar as relações entre os seres humanos (Pérez, 2012, p.154).

De acordo com Pérez (2012), é preciso substituir a estratégia de base economista por outra de base relacional, mas falta um sistema de coordenação e dinamização social e uma matriz de estudo. O autor sugere a comunicação para resolver ambas as questões, o que implica abandonarmos

- a concepção telegráfica e linear, plana e instrumental da comunicação que herdamos, ou seja, a comunicação como transmissão de mensagem entre máquinas, e não entre seres humanos, como simples transmissão de informação e como mero instrumento para se fazer algo;
- a concepção economista da estratégia, que não se interessa pelas relações humanas e ignora a comunicação.

Por isso, Pérez (2012) afirma que é necessário assumir outra concepção de comunicação: complexa, em vez de linear; multidimensional, em vez de plana e instrumental.

La concepción de la comunicación como la generación conjunta de significados ya no es algo que el emisor hace a un receptor, sino que pasa a ser algo que se hacen juntos, en un enriquecimento recíproco, los que participan en la situación. 19

PÉREZ, 2012, p.202.

Com esse novo enfoque, Pérez (2012) põe em primeiro plano os processos cognitivos e os valorativos como insumo básico para o desenho das estratégias de comunicação. A comunicação é estratégica como espaço, intenção e momento da transformação (Pérez, 2012, p.211).

Kunsch (2009æ) alerta que as organizações não podem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados, ou que são automaticamente respondidos e aceitos na forma como foram intencionados. "É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo" (KUNSCH, 2009, p.70).

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> A concepção da comunicação como a geração conjunta de significados já não é algo que o emissor faz a um receptor, senão que passa a ser algo que fazem juntos, em um enriquecimento recíproco, os que participam da situação (PÉREZ, 2012, p.202. Tradução nossa.).

Por isso, a empresa, de acordo com Corrêa (2004), deve buscar, no âmbito das ações de patrocínio cultural, o protagonismo, a escolha das ações e as respectivas narrativas, em que sua atuação "faça a diferença". "O maior ganho de imagem que uma empresa pode ter em seus investimentos culturais é justamente associar sua marca a um papel ativo na transformação de um dado cenário" (CORRÊA, 2004, p79).

# 3 Patrocínio cultural: o envolvimento planejado das organizações com a cultura

Depois de ter discorrido sobre a comunicação organizacional e sua evolução para uma dimensão mais estratégica, incorporando o patrocínio cultural como elemento da narrativa organizacional, pretende-se, neste capítulo, refletir sobre como o patrocínio cultural adquiriu novas formas de conexão com as organizações, tornando-se uma estratégia planejada da organização.

O empenho em definir e mensurar os benefícios produzidos pelo patrocínio à cultura gerou um consenso entre as grandes organizações, que pode ser traduzido em dois níveis: o filosófico e o econômico. Filosoficamente, ao apoiar manifestações culturais, a empresa se aproxima da comunidade, colabora para a qualidade de vida das cidades e incorpora a imagem de socialmente responsável no meio que atua. Em termos econômicos, o retorno tem se apresentado cada vez mais claro. A ação cultural reforça a imagem da empresa junto ao público consumidor, colabora na qualificação de seus recursos humanos e permite o desfrute de benefícios fiscais (ALMEIDA, 1993, p.14).

Na atualidade, esse retorno ultrapassa os limites da relação organização e patrocínio cultural quando o patrocínio se torna parte da organização. A ação do patrocínio cultural passa a ser orientada pelo e para o sentido da organização. Isto é, de acordo com Poupinha (2007), a ação da comunicação estratégica nas organizações é uma atividade de representação construída com base na percepção dos indivíduos acerca dos fatos.

Mais do que ser um instrumento de oportunidade, o patrocínio cultural se insere na estratégia de uma organização com o objetivo de construir uma comunicação única, relacional e planejada dessa organização com seus públicos. O modelo de interação comunicacional dialógica, de acordo com Oliveira e Paula (2007), segue a tendência das teorias de comunicação que avançaram na concepção de interlocução entre emissor e receptor, e supera o caráter bipolarizado da comunicação, compreendendo a organização como um entre muitos interlocutores de um processo de interação social e construção de sentido.

Dessa forma, "a comunicação por patrocínio cultural é considerada como sendo de natureza estratégica e se constitui mais estratégica que comercial" (BOISTEL, 2005). "A imagem da empresa, construída junto a seu mercado, é formada pelos valores disseminados

pela organização, que se refletem na conduta das pessoas que a representam, e pelo conjunto de ações escolhidas por essas pessoas para demonstrar à sociedade seu posicionamento" (CORRÊA, 2004, p.89). Brant (2001) acrescenta que a empresa que se associa à cultura desdobra-se na tentativa de criar vínculos duradouros com os seus públicos. Nesse processo, as empresas buscam criar narrativas organizacionais alicerçadas naquilo que as representam concomitantemente com o que é relevante para cada público com os quais interage.

#### 3.1 Cultura

Etimologicamente, o conceito de cultura relaciona-se ao de natureza: "Um dos seus significados originais é 'lavoura' ou 'cultivo agrícola', o cultivo do que cresce naturalmente (EAGLETON, 2005, p.9).

Na mesma linha de pensamento, Williams (1992) observa que o termo *cultura* começou como nome de um processo — cultura (cultivo) de vegetais ou (criação e reprodução) de animais e, por extensão, cultura (cultivo ativo) da mente humana — e se tornou, em fins do século XVIII, um nome para a configuração ou a generalização do espírito que informava o "modo de vida global" de determinado povo. A cultura poderia ser resumida, segundo Eagleton (2005), no complexo de valores, costumes, crenças e práticas que constituem o modo de vida de um grupo específico.

Williams enfatiza o desenvolvimento do sentido de cultura para 'cultivo ativo da mente':

Podemos distinguir uma gama de significados desde (i) um estado mental desenvolvido — como em "pessoa de cultura", "pessoa culta", passando por (ii) os processos desse desenvolvimento — como em "interesses culturais", "atividades culturais", até (iii) os meios desses processos — como em cultura considerada como "as artes" e o "trabalho intelectual do homem". Em nossa época, (iii) é o sentido geral mais comum, embora todos eles sejam usuais.

WILLIAMS, 1992, p.11.

Muylaert (1995) lembra que o termo se refere, correntemente, às atividades nos campos da arte, da literatura, da música, do teatro, da dança, ou qualquer outra que

expresse uma forma de organização social. Williams (1992) acrescenta que a prática cultural e a produção cultural não procedem apenas de uma ordem social diversamente constituída, mas são elementos importantes em sua constituição. A sociologia da cultura, um agrupamento indefinido de estudos de especialistas das comunicações e das "artes", segundo Williams (1992), encara a cultura como o sistema de significações mediante o qual, necessariamente, uma dada ordem social é comunicada, reproduzida, vivenciada e estudada. Assim, existe a convergência prática dos sentidos antropológico e sociológico da cultura para um modo de vida global distinto, dentro do qual se percebe um sistema de significações envolvido em todas as formas de atividade social, e o sentido mais especializado de cultura como atividades artísticas e intelectuais, incluindo todas as práticas significativas, desde linguagem, artes, filosofia, até o jornalismo, a moda e a publicidade (Williams, 1992, p.13).

Neste trabalho, a cultura é entendida não só como uma "atividade no campo da arte" (MUYLAERT, 1995), mas também como um "um sistema de significações" (WILLIAMS, 1992), isto é, uma atividade do campo da arte que comunica um significado. Dessa forma, a narrativa das organizações através da cultura, questão central do trabalho, busca estabelecer um sistema de significações pelo campo da arte. Corrêa (2004) reúne melhor esses dois aspectos:

Embora os meios de comunicação, cada vez mais, tratem cultura como sinônimo de entretenimento, e se perceba nas ações culturais e artísticas principalmente seu valor como fonte de distração e lazer, é preciso entender a cultura em seu sentido amplo, em seu real papel. A cultura é o elemento que garante a todos — criadores, artistas e plateias — o direito à celebração de sua identidade, à manifestação de sua sensibilidade e emoção, desenvolvendo, a um só tempo, o espírito crítico, a imaginação e o sentido de coletividade, num processo de conscientização, socialização e transformação social. Até porque, toda transformação social tem mesmo seu começo no interior de cada indivíduo. Num mundo cada vez mais fragmentado, violento e sem rumos definidos, nada poderia fazer mais sentido.

CORRÊA, 2004, p.31.

O autor explica que, entendida dessa forma, a cultura passa a receber recursos das organizações, mais do que pelos atributos da arte em si (CORRÊA, 2004).

É nos tempos contemporâneos que as organizações competem entre si por espaço simbólico e disputam a atenção dos seus públicos-alvo, afirmam Almeida, Paula e Bastos (2012). Segundo Piquet e Tobelem (2006, p.37), com a cultura, a empresa abandona a comunicação de eficácia tecnológica para adotar a preferência da comunicação dos valores.

# 3.2 Interfaces das organizações com a narrativa no campo da cultura

Para terem legitimidade e visibilidade pública, as organizações precisam interagir com a sociedade. De acordo com Oliveira e Lima (2012, p.109), essa interação é desenvolvida com base em grupos específicos que opinam, reagem, concordam e aderem às políticas e aos projetos organizacionais, constituindo, assim, a relação de interação. "No final das contas, é no interlocutor — ou no "outro", no público — que a comunicação se efetiva, quando ele aceita participar da interação e, assim, na relação que estabelece, se constitui efetivamente como público" (OLIVEIRA & LIMA, 2012, p.116). Portanto, quando as organizações se associam à cultura, elas estão em interação com seus públicos por meio das artes.

Essa associação pode contribuir para a conquista e a manutenção de uma boa imagem institucional da empresa e é considerada por Machado Neto (2006) como uma ação do chamado *marketing* cultural. O autor define *marketing* cultural como "a atividade deliberada de viabilização físico-financeira de produtos e serviços que, comercializados ou franqueados, venham atender às demandas de fruição e enriquecimento cultural da sociedade" (MACHADO NETO, 2005, p.15). Para Reis (2003), o *marketing* cultural consiste no uso da cultura como base e instrumento para transmitir determinada mensagem a um público específico, sem que a cultura seja a atividade fim da empresa. Corrêa observa que o "marketing cultural vem migrando da condição de ferramenta mercadológica a serviço exclusivo da divulgação da marca da empresa para instrumento de sua cidadania e do desenvolvimento cultural da sociedade" (CORRÊA, 2004, p.53).

Neste trabalho, não se busca definir um termo para a interface das ações culturais com as organizações; o fato, porém, é que o *marketing* da atualidade, segundo Kotler (2010), tem uma contribuição maior em termos de missões, visões e valores a apresentar ao mundo. E as artes, segundo Williams (1992, p.123), penetram áreas do pensamento e do discurso humano — valores, verdades, ideias, observações, relatos — que não podem ser tomadas como globalmente definidoras. As narrativas que se utilizam das artes remetem-se

às experiências que estas produzem no âmbito das audiências. A *Land Art*, de Walter de Maria<sup>20</sup>, é um exemplo desse tipo de experiência; igualmente, as performances de Christo<sup>21</sup>.

Machado Neto (2006) observa que, do ponto de vista da comunicação organizacional, a viabilização da produção de cultura pela empresa visa criar relações confiantes e construir reputação positiva com todo o universo de públicos da organização; sua natureza é, portanto, essencialmente institucional. Nessa perspectiva, Yanaze e Augusto (2010) ponderam que os recursos disponibilizados para a cultura pelas organizações vêm se tornando um importante instrumento para geração de posicionamento estratégico da empresa, e esclarecem:

Adotado popularmente como *marketing* cultural, esse tipo de investimento deveria ser corretamente denominado comunicação por ação cultural. O termo *marketing cultural* é considerado como ferramenta de comunicação ou parte da estratégia de comunicação das empresas, por meio do patrocínio de atividades culturais com o objetivo principal de geração de imagem positiva da marca.

YANAZE e AUGUSTO, 2010, p.66.

Sendo assim, é cada vez mais difícil determinar os limites entre cultura, organização e comunicação. O patrocínio cultural confunde-se cada vez mais com as atividades ligadas à comunicação.

Para Machado Neto.

O ideal é que a empresa e o produtor cultural desenvolvam o projeto cultural juntos porque [...] é muito importante que o projeto cultural esteja em sintonia com a missão, com a personalidade, com a identidade da empresa. Eu acho, aliás, difícil encontrar um projeto pronto que atenda a todos esses requisitos.

MACHADO NETO, 2005, p.30.

De acordo com Reis e Santos (1996), o patrocínio à cultura é acordado em função de uma decisão estratégica da empresa, tendo como ponto de partida seu público-alvo. Boistel (2005) acrescenta que a comunicação pelo patrocínio cultural tem um alcance maior do que os meros interesses comerciais. E a posição estratégica da comunicação nas organizações da atualidade tende a buscar ações mais longevas, de maior efetividade e eficiência, pondera Farias (2008).

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Falecido recentemente, em julho de 2013, Walter de Maria era escultor minimalista e realizava instalações no campo das artes.

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Artista búlgaro, naturalizado americano, Christo é conhecido por "embrulhar" pontes, edifícios, muralhas, escadarias, árvores, entre outros objetos inusitados. Também realiza instalações interiores. Trabalhou sempre em parceria com sua esposa, Jeanne-Claude, até a morte dela em 2009.

Dessa forma, o patrocínio cultural tem evoluído de um fenômeno marginal para uma dimensão de narrativa organizacional, ultrapassando o conceito de marketing cultural uma vez que leva a

[...] um aporte de imagem positiva, aumentando o prestígio da organização, um aumento do seu capital de simpatia e confiança diante do público, um reforço da coesão interna do pessoal que tem uma fonte de orgulho, um investimento no recrutamento porque os jovens amam esta nova abordagem que representa o patrocínio dentro das empresas.

ARCAN et al<sup>22</sup>, 1994 apud BOISTEL, 2005.

Como narrativa, o patrocínio cultural é uma ferramenta de comunicação estratégica para as empresas (FARRELLY et al<sup>23</sup>, 1997 apud BOISTEL, 2005).

#### 3.3 Patrocínio cultural

O mecenato foi a primeira forma de obtenção de recursos para a produção cultural. Historicamente, o termo "mecenato" foi usado para fazer referência às empresas que exerciam a atividade de patrocínio e apoio.

[...] a expressão remete ao final da era antes de Cristo. Mecenas, ministro e fonte de inspiração de Caio Júlio Augusto, imperador de Roma, estrategista de talentos múltiplos, é o responsável por uma política inédita de relacionamento entre governo e sociedade dentro do império. Para Mecenas, as questões do poder e da cultura são indissociáveis e cabe ao governo a proteção às diversas manifestações da arte. Na equação de trocas, cabe às artes um papel no âmbito deste poder. Mecenas entende que o poder necessita cercar-se da criação artística e do pensamento, na busca de sua legitimidade. Através de sua influência e prestígio junto aos cidadãos, os eruditos emprestam credibilidade, ao mesmo tempo em que disseminam a política imperial.

LISBOA, 1999 p.21-22.

O patrocínio cultural, de acordo com Teixeira Coelho (1997), é próprio de uma época em que a cultura surge como objeto de negócio. Mais do que isso, porém, o patrocínio, segundo Reis (2003), insere-se na estratégia de comunicação da organização, privilegiando, para ser bem sucedido, o longo prazo, a continuidade ao longo do tempo. Brant (2001)

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> ARCAN, J. C.; PIQUET, S.; ROUZAUD, P. Une action de mécénat humanitaire exemplaire: la collecte de radiographies périmées. **Revue Française du Marketing**, n.147, p.105-109, 1994..

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> FARRELLY, E. J.; QUESTER, P. G.; SMOLIANOV. P. The Australian Cricket Board (ACB): mapping corporate relations. **Corporate Communictions**: An International Journal, 3,4, p.150-155, 1997.

observa que o patrocínio é consequência de um trabalho bem realizado com o clientepúblico. Para Machado Neto (2005) o "patrocínio é a prática cada vez mais adotada pelas organizações. Trata-se de financiar iniciativas de terceiros, dando-lhes viabilidade e aproveitando a visibilidade que elas proporcionam" (MACHADO NETO, 2005, p. 63).

Considerando o ponto de vista dos autores citados, a expressão *patrocínio cultural* foi refere-se, nesta dissertação, ao objeto de negócio que se insere na estratégia da narrativa da organização patrocinadora, contribuindo para a visibilidade de seu projeto cultural e <del>da</del>e dela própria, num trabalho de sucesso com o seu público-alvo.

Entendida em seu largo espectro, a atividade cultural produz riqueza, gera empregos e proporciona arrecadação tributária (ALMEIDA, 1993, p.13). Segundo o *Diagnóstico dos investimentos em cultura no Brasil*, publicado pela Fundação João Pinheiro<sup>24</sup> em 1998, 40% das empresas investidoras já patrocinavam projetos culturais antes de 1985. A promulgação da Lei Federal de nº 7505, de 2 de julho de 1986, específica de incentivos fiscais à cultura, permitiu um considerável incremento do patrocínio a iniciativas artístico-culturais por empresas cuja atividade-fim não era a produção ou difusão cultural (MACHADO NETO, 2005).

De acordo com Almeida (1993), no mecenato de empresas, também chamado *sponsoring* (patrocínio) pelo autor, existe uma preocupação institucional — o desejo de criar uma aproximação com a comunidade pela narrativa, buscando retocar uma imagem eventualmente comprometida.

É este conjunto de encantos, associado à percepção inequívoca de que cultura e poder sempre caminharam juntos ao longo da história, que encontra na realidade contemporânea o seu eixo de contradição. A expressão artística no século XX trabalha nos dois extremos do arco político. De um lado a arte engajada, questionadora, subversiva mesmo. De outro, a magnitude da produção semioficial pronta para depositar na consciência social a ideologia de sua conveniência.

ALMEIDA, 1993, p.24.

e sociais.

Referência em pesquisa, a Fundação João Pinheiro é uma instituição governamental de apoio técnico à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e de outros sistemas operacionais no estado de Minas Gerais. Atua nas áreas de ensino de graduação, especialização e mestrado em administração pública, avaliação de políticas públicas e produção de indicadores estatísticos, econômicos, financeiros, demográficos

O apoio e o patrocínio a atividades artístico-culturais por parte de empresas públicas e privadas foram consideravelmente ampliados com a Lei Federal ou Lei Roaunet<sup>25</sup>. O mecanismo da renúncia fiscal oferecido pelo governo federal e, mais tarde, também pelas esferas estaduais e municipais permitiu deduções parciais ou integrais dos impostos devidos sobre quantias destinadas a projetos culturais incentivados. Nos dias atuais, é notório que a renúncia fiscal detém grande potencial de empuxo para a Economia da Cultura, embora ainda seja utilizado por um número reduzido de empresas. Segundo dados do Ministério da Cultura, no último exercício fiscal de 2011, 99% dos incentivos fiscais destinados à cultura por meio da renúncia do imposto sobre a renda correspondiam a pessoas jurídicas.

Na atualidade, as políticas empresariais de apoio à cultura precisam ser criadas independentemente de incentivos públicos. Para o melhor aproveitamento das potencialidades do patrocínio às atividades artístico-culturais, é necessário que as empresas aproximem, pela narrativa de suas ações culturais, os fatos da cultura às práticas dos seus negócios (MACHADO NETO, 2005). A promoção institucional das empresas por meio do patrocínio cultural potencializa o desenvolvimento do meio artístico-cultural, promove empregos e gera desenvolvimento econômico e social (CORRÊA, 2004).

A partir da constatação de que o apoio e o patrocínio artístico-cultural, desde a criação das leis de incentivo, têm sido uma atividade eminentemente institucional das empresas, mais propriamente da área de interesse da comunicação empresarial, essa atividade tornou-se estratégica para se obterem melhores resultados com a comunicação organizacional (MACHADO NETO, 2006).

Atualmente, as empresas transcendem suas preocupações para além do mero consumo de seus produtos e serviços. O lucro é princípio do capitalismo, mas é preponderante, no mundo dos negócios, o uso de narrativas baseadas em eventos, por exemplo, para a promoção de uma causa, ideia ou comportamento social atrelado à marca e à imagem organizacional.

Machado Neto (2005) deixa clara a força desse tipo de narrativa ao destacar que o papel promocional do patrocínio cultural seria obter retorno de imagem à marca patrocinadora (de produto, serviço ou institucional), em termos de simpatia e aprovação da

\_

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> A Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991), também conhecida como Lei Rouanet, institui a política de incentivos fiscais para que empresas (pessoas jurídicas) e cidadãos (pessoas físicas) patrocinem ações culturais com uma parte do imposto de renda (IR). Para tanto, a lei estabelece o valor do incentivo fiscal em 6% do IRPF para pessoas físicas e em 4% do IRPJ para pessoas jurídicas.

opinião pública à adoção de tal prática. As atividades artístico-culturais, todas filhas de Mnemosine<sup>26</sup>, a deusa da memória, começam a ter um papel fundamental de mediação entre as empresas e a sociedade de consumo. As ações culturais se tornam o padrão de significados incorporados nas formas simbólicas que as empresas almejam. Na definição antropológico-simbólica de Thompson (1995), a produção cultural "inclui ações, manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos comunicam-se entre si e partilham suas experiências, concepções e crenças" (THOMPSON, 1995, p.170-180).

Segundo Thompson (1995), as formas simbólicas da cultura são

- intencionais: são expressões de um sujeito para outro sujeito;
- convencionais: sua produção, construção ou emprego e sua interpretação pelos sujeitos que as recebem são processos que, caracteristicamente, envolvem a aplicação de regras, códigos ou convenções de vários tipos;
- estruturais: são construções estruturalmente articuladas;
- referenciais: são construções que representam algo, referem-se a algo, falam sobre alguma coisa;
- contextuais: estão sempre inseridas em processos e contextos sócio-históricos específicos, dentro dos quais e por meio dos quais são produzidas, transmitidas e recebidas.

Thompson discorre sobre aspectos econômicos que norteiam a atribuição de valor e denomina as formas simbólicas mercantilizadas de "bens simbólicos". O nível de credibilidade de uma forma simbólica é poderoso:

A crescente mercantilização das formas simbólicas e sua incorporação pelas instituições/organizações de comunicação de massa produziu, rotineiramente, valoração econômica daquelas formas dentro da mídia. Em certos campos de produção e troca simbólica, o valor simbólico de um bem pode estar inversamente relacionado com seu valor econômico, no sentido de que, quanto menos 'comercial' ele for, tanto mais valor será a ele atribuído. A ópera e o ballet, que dependem fortemente de subsídios, são exemplos desse fenômeno.

THOMPSON, 1995, p.204.

-

Da união de Mnemosine com Zeus, nasceram as Nove Musas inspiradoras das artes: Calíope (Poesia Épica), Clio (História), Érato (Poesia Lírica), Euterpe (Música), Melpômene (Tragédia), Polímnia (Hinos), Terpsícore (Dança), Tália (Comédia) e Urânia (Astronomia).

A produção cultural e a circulação das formas simbólicas se torna inseparável das atividades das indústrias da mídia, isto é, a transmissão cultural potencializa-se com a comunicação de massa e a globalização. Segundo o autor, três aspectos precisam ser destacados sobre essa transmissão: o meio técnico, o aparato institucional e o distanciamento espaço-temporal implicado.

O meio técnico considera os diversos graus de fixação da forma simbólica transmitida e a natureza de sua reprodução. A reprodutibilidade das formas simbólicas é uma das características-chave. A natureza e amplitude da participação que o meio técnico permite, ou requer, também precisa ser considerado. Isso sem falar no idioma, na linguagem e no repertório utilizados. Para que haja uma comunicação que garanta seu sentido mais restrito, emissor e receptor precisam compartilhar dos mesmos símbolos utilizados (BASTOS & LIMA, 2012). As narrativas dos eventos em que organização e público se encontram exemplificam esse compartilhamento.

O aparato institucional é um conjunto de articulações institucionais caracterizado por regras, recursos e relações de vários tipos. As diferentes instituições constituem canais de difusão seletiva das formas simbólicas e também um referencial segundo o qual elas podem ser usadas e afetadas pelo exercício de poder.

O distanciamento espaço-temporal implica necessariamente o desligamento da forma simbólica do contexto de sua produção, em vários graus. Com a globalização das comunicações, esse aspecto é bastante relevante. A natureza da interação social pode ser afetada pela própria forma de transmissão dos *media*. A indústria cultural moderna promove circulação dos sentidos na velocidade da luz. Porém, a comunicação não pode ser vista como um mecanismo de fabricação planejada dos sentidos (LIMA & MAIOMONI, 2012, p.97)

As organizações perseguem narrativas cujo significado são os valores e princípios que elas defendem e que são traduzidos em "palavras e conceitos que o dicionário traz como definições, isto é, vocábulos convencionados com o objetivo de descrever coisas e objetos que já existem no mundo" (ALMEIDA, PAULA & BASTOS, 2012, p.89). O sentido, porém, depende de um lugar específico, de um lugar de acontecimento, de um contexto. É exatamente com base nos significados existentes em determinado contexto que os sentidos são produzidos, ou seja, o sentido nunca é dado ou preestabelecido (ALMEIDA, PAULA & BASTOS, 2012, p.89). Pelo contrário, ele é um "vir a ser" (PINTO, 2008). Adequa-se a esse

sentido que virá o patrocínio cultural, que se constitui numa aposta da empresa de comunicação associada às artes.

Falar de patrocínio cultural torna necessário falar de indústria cultural e mencionar Adorno e Horkheimer. Eles usam o termo para se referirem, de maneira geral, às indústrias interessadas na produção em massa de bens culturais. Essas indústrias não são diferentes das outras esferas de produção em massa, que atiram ao mercado crescentes quantidades de bens de consumo, isto é, de produtos adaptados ao consumo das massas e, em larga medida, determinantes desse consumo. Segundo Canclini (1997), esses bens são produzidos e distribuídos de acordo com procedimentos racionalizados e com o propósito de conseguir lucro. O autor aborda a questão da indústria cultural e seu efeito na sociedade globalizada atual:

[...] estabeleceu-se que ter uma identidade equivalia a ser parte de uma nação, uma entidade espacialmente delimitada, onde tudo aquilo compartilhado pelos que a habitam — língua, objetos, costumes — os diferenciaria dos demais de forma nítida. Esses referentes de identificação, historicamente mutáveis, foram embalsamados pelo folclore em um estágio 'tradicional' de seu desenvolvimento, e foram declarados essências da cultura nacional. Ainda hoje são exibidos em museus, transmitidos nas escolas e pelos meios de comunicação de massa, fixados dogmaticamente através dos discursos religiosos e políticos, e defendidos, quando cambaleiam, pelo autoritarismo militar. Este modelo foi tão persuasivo que conseguiu estruturar amplas zonas da cultura, do saber, do esporte e de outras áreas, delimitando-as em unidades nacionais. As histórias da arte e da literatura, por exemplo, têm sido escritas como histórias das artes e das literaturas nacionais. Mesmo as vanguardas, que tentaram transgredir as convenções socioculturais, são identificadas com certos países, como se os perfis nacionais servissem para definir seus projetos renovadores: por isso se fala de futurismo italiano, construtivismo russo e do novo romance francês.

CANCLINI, 1997, p.121-122.

Canclini enfatiza ainda a questão do regional para o global. A utilização das novas tecnologias e estratégias de *marketing* na sociedade atual expandem a promoção de determinada atividade cultural para além do globo. Por exemplo, diante das dificuldades de sobrevivência do cinema, surgiu a tendência de acentuar a transnacionalização, eliminandose os aspectos nacionais e regionais. A questão é a inserção num mercado de escala mundial. "Coppola, Spilberg e Lucas constroem narrativas espetaculares a partir de mitos inteligíveis para todos os espectadores, independentemente de seu nível cultural, educacional, econômico, da história do seu país ou do regime político em que vivem" (CANCLINI, 1997, p.144-145). Dos hábitos de vestir e comer às preferências culturais, o que se vê nos dias atuais é um mundo globalizado. Esse contexto lembrado por Canclini faz

recordar a Vale que, em 2013, realizou a exposição *Gênesis*, do fotógrafo Sebastião Salgado, que enfatiza, por meio de suas fotografias, a preocupação global com a relação homem e natureza.

# 3.4 Políticas de patrocínio cultural das organizações

Segundo Machado Neto (2005, p.58), o patrocínio vem crescendo exponencialmente, ganhando cada vez mais impulso com os veículos de comunicação. A cultura mostra-se uma forma bastante eficaz de relacionamento das organizações com seus diversos públicos, rompendo a resistência às formas tradicionais e criando empatia entre os atores sociais (público interno e externo).

No âmbito da comunicação, Machado Neto (2012) fala de quatro instâncias para uma comunicação "total" e transparente — reconhecimento, relacionamento, relevância e reputação —, as quais podem ser apropriadas quando as organizações utilizam o campo das artes em suas narrativas organizacionais. Maicas (1994<sup>27</sup> apud MACHADO NETO, 2005) aborda o tema relativamente aos Estados Unidos, destacando as principais motivações para as empresas atuarem em apoio à arte:

- satisfação em servir à comunidade;
- melhora da imagem institucional na comunidade;
- promoção da cultura;
- obtenção de benefícios comerciais;
- contribuição à educação em geral;
- melhora do ambiente organizacional.

Ao adotar o papel de comunicadoras, as organizações devem espelhar sua forma de ser e agir em um ambiente caracterizado por mudanças contínuas, fluidas e de extrema rapidez. As ações empresariais de patrocínio às atividades culturais estão sempre relacionadas a algum tipo de contrapartida: ora o patrocínio cultural está atrelado à

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Manuel Parés I Maicas. **La nueva filantropia y la comunicación social**: mecenazgo, fundacións y patrocínio. Barcelona: PPU, 1994. p.193.

propaganda de empresa e produtos, ora subordinado a estratégias de relações públicas, a depender do posicionamento da empresa patrocinadora.

Falando da relação entre Estado e culturas, Maicas (1994<sup>28</sup> apud MACHADO NETO, 2005) declara que, por mais que o Estado atue como produtor cultural nas sociedades modernas, como é o caso da Espanha e da França, essa ação não é suficiente para abarcar toda a oferta e toda a demanda por bens e serviços culturais. Alguns países trazem para a esfera pública a liderança de uma política cultural; outros incentivam ou permitem um papel mais atuante à iniciativa privada; outros ainda, como é o caso brasileiro, têm um sistema híbrido. A questão é a dicotomia entre o público e o privado no que tange à política cultural.

Nesta questão dicotômica, no campo cultural, entre o interesse geral, público, e o particular, deve-se sublinhar que por um lado há uma concepção latina — e também nórdica — de dificuldade em se admitir a relação da cultura com a economia privada, ou seja, a função do mecenato como de interesse geral, conquanto sua motivação seja, em princípio, privada. Por outro lado, devo referirme à concepção anglo-saxônica, em que os EUA são o paradigma, no qual se conciliam perfeitamente a cultura como interesse geral, público e também privado, com o mecenato e as fundações que atuam a partir de uma série de motivações: uma das mais importantes, a promoção e a difusão de suas imagens corporativo-institucionais.

MAICAS, 1994,p.5 apud MACHADO NETO, 2005.

Como o Estado não consegue atender à demanda da cultura, isso se torna uma oportunidade de comunicação para as organizações.

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> Manuel Parés I Maicas. **La nueva filantropia y la comunicación social**: mecenazgo, fundacións y patrocínio. Barcelona: PPU, 1994.

# 4 Métodos da narrativa organizacional e sua relação com a comunicação organizacional

No capítulo anterior, foram abordadas as principais motivações para as organizações fazerem o patrocínio cultural (satisfação em servir à comunidade, melhora da imagem institucional, promoção da cultura, melhoria do ambiente organizacional), chegando-se à conclusão de que a comunicação organizacional deve ser planejada e relacional com seus públicos. Neste capítulo, pretende-se sustentar as abordagens da narrativa feitas por alguns autores.

A história da narrativa começa com a história da humanidade, segundo Roland Barthes (1976) e "nós a usamos para dar sentido ao mundo como nós o percebemos e experimentamos e podemos usá-lo para dizer às outras pessoas o que nós descobrimos e sobre como o mundo é para nós" (SIKES & GALE, 2006).

De acordo com Borges (2010, p.56), as narrativas têm sido utilizadas no ambiente organizacional com os mais variados objetivos, como a propagação da estratégia, a análise da memória, a análise de normas, valores, cultura organizacional e transmissão de altos níveis de complexidade, a promoção do aprendizado na gestão do conhecimento, a catalisação dos sentimentos dos consumidores e a divulgação da mensagem estratégica, entre outros. Todos esses objetivos, porém, se resumem a alcançar uma boa imagem para as organizações, tal como ocorre com o patrocínio cultural, que, assim, poderia ser considerado uma narrativa.

"As narrativas proveem um meio fundamental para compreender os processos do cotidiano organizacional" (ANTONELLO & REIS, 2006, p.178); as organizações, por sua vez, são terrenos férteis para a criação de sentido, ou *sensemaking*, segundo Weick (1995), pois trabalham sobre uma rede coletiva, com informações ambíguas, possuem linguagem e símbolos próprios, ou seja, estão constantemente construindo. Por isso, nada mais adequado que tomar o patrocínio cultural como uma narrativa da organização que permita aos públicos-alvo vivenciar sensações, construir e reconstruir significados, produzindo sentidos únicos.

O patrocínio cultural, como visto no capítulo anterior, se afasta das ideias táticas de comunicação massificadas, nas quais o objetivo é atingir o máximo de pessoas, o mais intensamente e no menor intervalo de tempo possível. Ele busca produzir um sentido da organização com os seus públicos, tornando-se uma comunicação relacional. "Se a publicidade é conhecida como a arte de comunicar, o patrocínio cultural simboliza a comunicação através da arte" (ALMEIDA, 1993, p.31).

Nas organizações, "[...] algumas narrativas são totalmente elaboradas a partir de enredos, caráter, ações e eventos; a grande maioria é mais bem caracterizada como fragmentos de histórias, pedaços contados aqui e acolá, para audiências variadas" (BOJE, 2002, p.5), características que remetem à antenarrativa. A antenarrativa permite estudar as diferentes vozes de uma organização, as quais, concomitantemente com o *sensemaking*, produzem e percebem diferentes sentidos. Os patrocínios culturais são como as antenarrativas: histórias da organização ligadas ao campo das artes contadas a cidades, locais e instâncias onde a organização atua.

#### 4.1 Análise e perspectivas da narrativa organizacional

A análise da narrativa tem se tornado frequente no estudo do comportamento organizacional (CZARNIAWSKA, 1998, 2004; GABRIEL, 2000; BOJE, 2002).

De acordo com Antonello e Reis (2006), as narrativas são um tipo de código que transforma a incerteza da mudança em algo compreensível e com significado. A análise da narrativa pode construir significados (ROSENTHAL, 1993) e colocar a narrativa num contexto específico, como o do patrocínio cultural voltado para a comunidade em que a organização está inserida. As habilidades de construir significados contando histórias (BRUNER, 1986) e de construir a realidade social (BERGER & LUCKMANN, 1996) fazem da narrativa um meio de comunicação importante na vida cotidiana das organizações, além de fortalecer-lhes a identidade.

Para Czarniawska (1998), que assume uma perspectiva relacional, a narrativa não consiste somente em como a história é contada, mas também em como ela é recebida e

interpretada. Contando suas histórias, as organizações estabelecem pontes de mão dupla com os seus públicos. Nessa perspectiva, o patrocínio cultural não só é uma forma de contar histórias da organização como também permite que elas dialoguem com seus públicos por meio das artes.

Antonello e Reis (2006) afirmam que as ocorrências são localizadas no espaço e no tempo por meio das narrativas e traduzidas em acontecimentos significativos pelos atores organizacionais, que impõem uma estrutura lógica de começo, meio e fim a um fluxo de acontecimentos sequenciais. Assim sendo, a força das narrativas está na sua capacidade de conectar o presente ao passado e ao futuro.

Por causa da sua conexão com o experimentar, as narrativas exibem — o saber revelado pelo bom senso, na forma de piadas, contos e de histórias — o discurso organizacional. [...] as narrativas revelam os pontos de vista compartilhados pelos indivíduos, isto é, dos significados que os membros de uma dada comunidade constroem.

ANTONELLO & REIS, 2006, p.187.

Antonello e Reis (2006) afirmam também que, nas narrativas, está presente a tentativa de unificação das vozes dos atores organizacionais. A narrativa organizacional é a troca dialógica de narrativas e fragmentos de narrativa, resultante da polifonia simultânea e consecutiva do acontecimento da vocalidade (BOJE, 1995).

Em suma, as narrativas são maneiras de contar histórias, o mesmo se podendo dizer dos patrocínios culturais: eles contam histórias da organização por intermédio das artes.

Segundo Barthes (1976), a narrativa pode ser sustentada pela linguagem articulada (oral ou escrita), pela imagem (fixa ou móvel), pelo gesto ou pela mistura ordenada de todas essas linguagens. Está presente em todos os tempos, em todos os lugares, em todas as sociedades.

A narrativa começa com a própria história da humanidade; não há, em parte alguma, povo algum sem narrativa; todas as classes, todos os grupos humanos têm suas narrativas, e frequentemente estas narrativas são apreciadas em comum por homens de cultura diferente, e mesmo oposta: a narrativa ridiculariza a boa e a má literatura: internacional, trans-histórica, transcultural, a narrativa está aí, como a vida.

BARTHES, 1976, p.19-20.

Segundo Nassar (2007), uma dada história é uma narrativa individual, social ou organizacional, conforme seja estruturada a partir de memórias individuais, sociais ou organizacionais.

No interior das organizações, as narrativas coexistem e competem com outras formas de criação de sentido (*sensemaking*). Alves e Blikstein (2010) afirmam que as organizações são em si mesmas "grandes histórias", narrativas de sucesso ou de fracasso. Segundo os autores, as narrativas que emergem nas organizações contemporâneas são semelhantes às narrativas que se encontram em outros campos da atividade humana. Assim, também as organizações são espaços preenchidos por "histórias não construídas e fragmentadas a serem capturadas por uma criação de sentido (*sensemaking*) de retrospectiva" (BOJE, 2001, p.3). A narrativa é um processo que se constrói *a posteriori*, capaz de gerar diferentes teias de significados, diferentes caminhos de interpretação (WEICK, 1995).

#### 4.2 Narrativa, discurso, linguagem e retórica organizacional

De acordo com Ceia (2013), foi Émile Benveniste<sup>29</sup> (1966) quem tentou uma primeira distinção entre discurso e narrativa: o primeiro como uma situação de comunicação em que um determinado locutor tenta influenciar um ouvinte e o segundo como uma espécie de grau zero da enunciação, como se na narrativa o sujeito da enunciação fosse uma entidade morta.

Na comunicação e na cultura corporativa, cabe à língua que é falada no cotidiano das organizações o papel de dar forma a valores, crenças, objetivos, metas, enfim, a tudo aquilo que perpassa a consciência racional daqueles que fazem o dia a dia da empresa. Assim, a língua faz muito mais do que circular informações, pois é ela própria que atualiza e concretiza a existência racional da empresa (GUERRA, 2006, p.153).

Alves e Blikstein (2010) afirmam que ainda há espaço nas organizações para a criação de histórias e narrativas oficiais, o que normalmente ocorre com um forte propósito mercantil.

Ceia (2013) pondera que, se o discurso é o suporte verbal da narrativa, não se entende como é que a distinção entre discurso e narrativa pode ser hermeneuticamente relevante, se o discurso é o próprio conteúdo de uma narrativa; parece que ambos são

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> BENVENISTE, Émile. **Problèmes de linguistique générale** Paris: Gallimard, 1966. v.1.

sinônimos, quando refletimos que conteúdo e forma são indissociáveis na interpretaçãoanálise de qualquer texto literário.

Guerra (2006) lembra a arte retórica dos gregos da Antiguidade, focada na função persuasiva da linguagem e no ensino do correto uso de recursos linguísticos. Essa retórica clássica define alguns conceitos que esse autor considera importantes para a compreensão dos processos comunicacionais nas organizações: o conceito de *ethos* (imagem discursiva que o orador constrói de si mesmo), o de *pathos* (imagem discursiva que o enunciador faz do auditório) e o de *logos* (o próprio discurso). Segundo Guerra (2006) é no discurso e pelo discurso que se constroem relações corporativas e que se constitui a identidade corporativa de atores (o *ethos*) e públicos (o *pathos*). Por isso, é importante refletir sobre a construção de uma linguagem que seja entendida, percebida e praticada pelas pessoas nos ambientes organizacionais:

[...] é na linguagem e pela linguagem que se constitui a realidade corporativa, realidade essa que se concretiza como cultura de forma a direcionar e mapear o cotidiano das organizações. [...] Cultura e linguagem são ambas frutos da capacidade de construção simbólica e ambas são legítima e unicamente propriedade do ser humano.

GUERRA, 2006, p. 156 e 157.

Faz-se premente que a empresa proporcione interação social e busque o relacionamento com seus públicos, atribuindo significados à conversação entre as pessoas por meio de comunicação eficaz. A linguagem deve ter o poder de integrar comportamentos no interior das organizações.

Halliday (1987) considera que as organizações constroem a sua legitimidade agindo retoricamente, ou seja, comunicando-se "[...] de maneira a construir com palavras e outros símbolos uma realidade dentro da qual os outros vejam as coisas como gostaríamos que eles as vissem" (HALLIDAY, 1987, p.9). A retórica é tratada como um termo que se refere a atos de comunicação que ocorrem em resposta a certas situações que exigem, inspiram ou encorajam certo tipo de discurso. Para a autora, o termo simbólico, em expressões como construção simbólica da realidade e legitimar simbolicamente, deve ser tomado no sentido de 'por meio de símbolos', isto é, palavras e imagens revestidas de significado (HALLIDAY, 1987).

A dimensão retórica do relacionamento entre uma organização e seu ambiente externo pode ser identificada no uso deliberado de símbolos (palavras e imagens apoiadas em valores) pela organização em resposta às exigências de uma situação na sociedade.

Segundo Halliday (1987), o ramo de negócio, a conduta e os objetivos da organização são a base de seu funcionamento e devem ser compatíveis com as necessidades e/ou interesses da sociedade. Essa também seria a base da legitimidade das organizações e dos governos.

Atualmente, de acordo com Halliday (1987), as organizações enfrentam um problema retórico que é resolver o hiato entre a maneira como as organizações são percebidas, entendidas e acreditadas e a maneira como gostariam que fossem essas percepções, com compreensão e crédito. O patrocínio cultural vem tentar preencher esse hiato (que varia de natureza e intensidade, conforme os públicos sejam locais, nacionais ou internacionais), na medida em que busca associar a organização com determinadas causas e valores. A autora afirma que as organizações buscam credenciais para torná-las personae gratae. E apresenta sete credenciais que aparecem no discurso autoafirmador das organizações: sua identidade (a força simbólica de seu nome), seu status, suas realizações, sua capacidade, suas opiniões, seus sentimentos e seus objetivos. Além disso, o discurso narrativo-organizacional utiliza-se de alegações cativantes e apelos à lógica e às emoções, com o intuito de ganhar credibilidade e legitimidade perante seus públicos. Incorporados ao discurso e à imagem organizacional, os recursos retóricos da metáfora, da personificação (atribuição de sentimentos e comportamentos humanos a um objeto ou entidade) e das alusões fortificam, segundo Halliday (1987), o "edifício da legitimação" das multinacionais. Ademais, esclarece a autora que as organizações constroem simbolicamente a sua legitimidade em torno de três grandes temas: a utilidade (organizações socialmente úteis e responsáveis), a compatibilidade (organizações identificadas com seu ambiente externo) e a transcendência (ação simbólica que redefine uma organização colocando-a além dos limites comuns de sua natureza organizacional, de seu ramo de atividade e de seus objetivos de sobrevivência).

No desenvolvimento destes temas, três *personae* tomam a palavra: a Parceira, a Compatriota/Irmã-em Humanidade e a Encarregada-de-uma-grande-missão. Estes são papéis assumidos pelas multinacionais no seu discurso legitimador. No teatro, seriam chamadas de "personagens-tipo". Num sentido sócio-psicológico, cada uma destas *personae* encarna o "eu social" da empresa.

HALLIDAY, 1987, p.37.

Halliday (1987) aponta diversos textos como exemplos de discurso legitimador das multinacionais. E lembra que a legitimação da organização começa em casa, ou seja, com o público interno. As descrições autoafirmadoras das organizações têm um valor documental e contribuem para preservar a história organizacional.

Modernamente, segundo a autora, a retórica foi "definida como uso intencional da linguagem verbal e/ou não verbal para influenciar percepções, crenças, sentimentos, preferências e ações de um público selecionado, em condições problemáticas" (Halliday, 1987, p.84). Dessa forma, os patrocínios culturais, que também são revestidos de significados e valores culturais, podem ser instrumentos de retórica para as organizações.

Halliday aborda o conceito de ideologia organizacional:

[...] mapa de valores, crenças, ideias, interpretações da realidade e cursos de ação característicos de uma organização ou grupo de organizações, servindo para unir os seus membros e legitimar o beneficiamento dos interesses daqueles indivíduos que controlam a organização — e sua relação com a retórica. "Se a ideologia é um mapa de interpretação da realidade, a retórica é a maneira de desenhar esse mapa."

HALLIDAY, 1987, p.85.

A respeito da expansão simbólica das fronteiras organizacionais, ou seja, da interação simbólica entre uma organização e seus públicos como mecanismo de legitimação, Halliday afirma que as empresas procuram

[...] expandir suas fronteiras incorporando ao seu discurso elementos do universo simbólico onde vivem e tornando-os parte da retórica organizacional. Ao mesmo tempo, procuram incorporar ao ambiente simbólico das sociedades onde atuam suas próprias definições da realidade, nas quais aproveitaram os elementos linguísticos, imagísticos e ideológicos importados.

HALLIDAY, 1987, p.88.

A dimensão simbólica do relacionamento entre as organizações e a sociedade exige uma construção de uma retórica que legitime as organizações com credenciais de utilidade, compatibilidade e transcendência, segundo Halliday (1987).

Sendo assim, a narrativa organizacional, como forma de criação de sentido, relaciona-se com o *sensemaking*, que será abordado em seguida. As histórias e narrativas dão significado ao *Process Theory* e há quem defenda que uma boa história pode suplantar a análise do processo"<sup>30</sup> (WEICK, 1999).

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> Segundo o *Process Theory,* comumente utilizado na pesquisa científica, todos os eventos ou acontecimentos seriam o resultado de alguns estados de entrada que conduzem a um resultado claro (saída) do estado, seguindo um processo conjunto.

# 4.3 Narrativa organizacional e sensemaking nas organizações

Da perspectiva de *sensemaking*, as organizações têm sua própria linguagem, que inclui os símbolos com efeitos importantes para ela (WEICK, 1995). Os patrocínios culturais (projetos e ações que envolvem emoções, experiências e sensações) têm relação direta com a perspectiva de *sensemaking* de Weick. Para esse autor, as palavras vivas chamam a atenção para novas possibilidades (WEICK, 1995, p.4 apud PONDY, 1978), sugerindo que as organizações com acesso a imagens variadas irão se envolver no *sensemaking* de forma mais adaptável do que as organizações mais limitadas nesse aspecto.

De acordo com Weick (1995), o *sensemaking* é assim chamado porque significa, literalmente, 'realização de sentido'. Ele "estrutura o desconhecido" (WATERMAN, 1990, p. 41). Como ele constrói o que ele constrói, por que e com que efeitos são as questões centrais para pessoas interessadas em *sensemaking*.

Fazer sentido pode ser visto como um ciclo repetitivo constituído por uma sequência de eventos que ocorrem ao longo do tempo. O ciclo começa como formas individuais inconscientes e conscientes, antecipações e suposições, que servem como previsões sobre eventos futuros (LOUIS, 1980<sup>31</sup> apud WEICK, 1995). Posteriormente, os indivíduos experimentam eventos que podem ser discrepantes das previsões. Eventos discrepantes, ou surpresas, desencadeiam uma necessidade de explicação ou de pós-dicção<sup>32</sup> processo por meio do qual as interpretações de discrepâncias são desenvolvidas. Atribui-se significado a surpresas, segundo Weick (1995).

Para Weick (1995), a receita do *sensemaking* reside em responder à seguinte pergunta: "Como posso saber o que eu acho, até eu ver o que eu digo?" (WEICK, 1995, p.12). A resposta requer uma série de ações: justificação (meus pensamentos justificam minhas palavras anteriores), escolha (eu escolho quais palavras focar e quais pensamentos elas irão explicar), *sensemaking* retrospectivo (eu olho para trás, para o que eu disse antes de um momento posterior, quando a conversa parou), percepção das discrepâncias (eu sinto a necessidade de ver o que eu digo quando algo não faz sentido), construção social da

\_

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup>LOUIS, M. Surprise and Sensemaking: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. Administrative Science Quarterly, 25, 226-251, 1980

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> No sentido de 'falar depois'.

justificação (eu invoco os pensamentos que foram socializados para rotulá-los como aceitáveis) e ação como a ocasião para *sensemaking* (meu ato de falar inicia o processo de *sensemaking*).

Para Weick (1995, p.17), o *sensemaking* é um processo que apresenta as seguintes características:

- é fundamentado na construção da identidade (é singular e não individual);
- é retrospectivo (analisa vivências significativas);
- ocorre em ambientes sensíveis (ação e cognição ocorrem juntas; o comportamento é uma não relação de "sujeito" e "objeto" como tal, mas de duas atividades);
- é social (há uma rede de intersubjetividade de significados compartilhados e sustentados por meio de uma linguagem comum e de uma interação social diária);
- é contínuo (nunca começa porque a duração pura nunca para);
- é focado e extraído por pistas (as pessoas podem fazer sentido de tudo);
- é impulsionado por plausibilidade em vez de precisão (ser plausível envolve ir além do diretamente observável ou, pelo menos, do consensual, para formar ideias ou entendimentos seguros).

#### O autor exemplifica:

[...] cada edifício é construído socialmente. É composto de tijolos, argamassa, mão de obra humana, regulamentos de construção, projeto arquitetônico, expressão estética, e assim por diante. Cada uma deles, por sua vez, socialmente construído e juntos por um conceito socialmente construído de um edifício.

WEICK, 1995, p. 33. (Tradução nossa.)

Em outras palavras, as pessoas agem de tal forma que os seus pressupostos de realismo se tornam justificativa. O mundo socialmente criado é um mundo que restringe as ações e orientações: "O que já foi reconhecido como uma transação construída socialmente assume a forma de uma realidade objetiva externamente especificada, onde os partidos transacionando jogam fora papéis pré-determinados e ação de rotinas" (WEICK, 1995, p.40.)

Weick (1995) pondera que é essa institucionalização de construções sociais sobre a forma como as coisas são feitas e a transmissão desses produtos que ligam ideias sobre sensemaking com as da teoria institucional. Para o autor, as organizações vêm adotando

processos de estruturação semelhantes aos do *sensemaking*. Ele destaca três aspectos nessa adoção, que implica uma fase de transição de um modelo organizacional a outro.

Primeiramente, é preciso que a organização acumule alguns recursos conceituais que, segundo Weik (1995, p. 75), seriam os seguintes:

- 1 ter como foco básico a questão de como tornar sua ação coordenada com um mundo de realidades múltiplas;
- 2 estar consciente de que entendimentos intersubjetivos podem ser apanhados e ampliados por pessoas que não participaram da construção original, ocasionando a divulgação de "mentiras";
- 3 administrar a inevitável perda de compreensão quando o intersubjetivo é traduzido para o genérico, mantendo essa perda pequena e permitindo que seja renegociada;
- 4 gerenciar a transição, ou seja, a tensão resultante da tentativa feita pelas pessoas de conciliar a inovação inerente na intersubjetividade com o controle inerente à subjetividade genérica. Formas organizacionais representam operações de ponte que tentam esta reconciliação em uma base contínua;
- 5 reconciliar rotinas interligadas e padrões de ação habituais, ambos originados na interação diádica;
- **6** padronizar e manter contínuas as atividades de comunicação, dando oportunidade para que os participantes desenvolvam entendimentos equivalentes sobre questões de interesse comum.

Em segundo lugar, esses recursos precisam ser consistentes com os processos ontologicamente associados ao *sensemaking*.

Por fim o *sensemaking* organizacional envolve intersubjetividade. Como o processamento da informação controlada faz exigências severas à atenção, mais pistas devem passar despercebidas, segundo Weick (1995). A vantajosa eficiência tradicional de muitas organizações, decorrente da maior utilização de rotinas e outras tecnologias para o entendimento genérico, pode perder-se quando essas organizações são jogadas de volta aos mesmos procedimentos intersubjetivos. Segundo o autor, as evidências sugerem que, num ambiente instável, uma estrutura orgânica flexível é melhor e mais capaz de acomodar instabilidades.

Weick (1995, p.188) pondera que podem surgem problemas quando as pessoas olham para o retrato que elas fizeram das organizações para inferir o que ele significa, e os significados são idiossincráticos porque os indivíduos têm experiências prévias diferentes. O significado compartilhado é difícil de alcançar. Embora as pessoas não possam compartilhar significados, elas fazem parte de experiências. A experiência partilhada pode ser sensível em retrospecto por significados equivalentes, mas raramente por significados semelhantes. Se as pessoas têm experiências semelhantes, é necessário classificá-las de maneira diferente, então a experiência de significado compartilhado é mais complicada do que se suspeita.

Se as pessoas querem compartilhar significado, então elas precisam falar sobre sua experiência compartilhada na proximidade de sua ocorrência e chegar a um caminho comum para codificá-la e falar sobre isso. Elas precisam ver conjuntamente o seu ditado sobre sua experiência para saber o que, em conjunto, acham que aconteceu.

#### 4.4 Antenarrativa

A narrativa organizacional contemporânea caracteriza-se pela fragmentação, que pode prejudicar-lhe a coerência. Não há nenhuma história inteira para contar, apenas fragmentos; mesmo com uma retrospectiva que faça sentido, nem sempre é possível integrá-los, de forma coerente, a um enredo. As pessoas estão somente rastreando fragmentos da história, inventando pedaços e peças para colá-los todos juntos, mas nunca são capazes de visitar todas as cenas e ver o todo. Como só existem fragmentos de histórias, pedaços ditos aqui e ali, para variados públicos, não há como criar enredos, de modo que ninguém sabe a história inteira da organização. Ademais, pactos de algum acordo costumam ser desfeitos. "Há ocasionalmente enredos coerentes, mas em outros lugares apenas bordas entalhadas e poços sem fundo de caos até ao redor da ponta dos pés. A demanda para narrar o todo é conhecida por longos períodos de silêncio", afirma BOJE (2001), que sugere o termo *antenarrativa* para as narrativas da contemporaneidade.

A antenarrativa (que é diferente de anti-narrativa, uma negação da narrativa) é fragmentada, não linear, incoerente, coletiva e sem enredo; é uma especulação pré-

narrativa, uma aposta. Para métodos narrativos tradicionais, a antenarrativa é uma narração imprópria, uma aposta na possibilidade de se construir uma narrativa adequada.

A crise do método narrativo na modernidade é o que fazer com essas histórias produzidas coletivamente, polifônicas, fragmentadas, não lineares, em rede e não estáticas. A resposta de Boje (2001) é esticar a abordagem tradicional, incluindo o que ele chama de métodos da antenarrativa, a saber

- **1 Desconstrução**: É a antenarrativa em ação, em contínuos atos de narrativa autodesconstruídos. A narrativa não é fixa, mas move-se e flui com redes de significado incorporado. O analista participa da antenarrativa, tornando-se parte da contínua desconstrução.
- **2 Grande narrativa**: O objetivo é quebrar a grande narrativa em muitas pequenas histórias e problematizar qualquer grande narrativa linear com uma abertura polissêmica (muitos significados) e multivocal (muitas vozes) de pequenas histórias.
- **3 Micro-historia**: São as pequenas histórias, aquelas que não são contadas pelas grandes narrativas, de locais remotos e pessoas comuns.
- **4 Rede de história**: A organização é vista como um sistema de histórias contadas, com seus nós, ramificações e ligações entre si. As histórias são o meio de troca.
- 5 Intertextualidade: A intertextualidade promove uma espécie de diálogo entre as diversas vozes envolvidas na história, o que parece faltar na análise da narrativa em rede. Intertexto é pluralidade, polifonia de vozes.
- **6 Causalidade**: Permite estudar atos situados de contação de histórias com causalidade direta (causa e efeito dadas pelo interlocutor). O campo causal é confuso e muitas vezes insondável. Contribui para compreender o *sensemaking*, a atribuição de significado que é dada à história a fim de justificar, a partir das causas apresentadas, os efeitos verificados.
- **7 Plot (em português, trama ou enredo)**: Busca analisar como se formam as linhas de uma narrativa, principalmente quando outras linhas narrativas poderiam ter sido tomadas de forma coerente, antes da formação da narrativa. Relevantes para os estudos organizacionais são as perguntas de quem se torna autor da

- narrativa em *emplotments* de organizações complexas. Por exemplo: "Que outros *emplotments* são viáveis?"
- **8 Tema**: Uma abordagem antenarrativa que busca compreender não o tema da narrativa, mas a temática por trás da história que é contada. Analisar a história no tempo, lugar, pluralidade e conectividade. Destaca a contação de histórias de movimentos e fluxos para além do limite do tema.

Como método narrativo, a antenarrativa constitui-se fora do fluxo da experiência vivida, incidindo sobre a ação anterior de contar histórias. A narrativa é uma explicação retrospectiva de apreciadas contações de histórias especulativas; é uma forma de memória da história. Boje (2001), porém, pensa que nada omite a especulação da antenarrativa, sobre o que Shutz chama de "vir-a-ser" (WEICK,1995, p.25). É a especulação que se perde no foco do método narrativo em taxonomia (arranjo, ordenação), trama e coerência; o fazer sentido torna-se muito limitado e superdeterminado.

"Existem regras implícitas em contação de histórias (*quem* pode dizer, *a quem* e *onde*)". (BOJE, 1991, p. 124). Clair acrescenta a regra de *como* "membros organizacionais contam suas histórias": "Como membros organizacionais enquadram suas experiências e relatos pode severamente impactar no tipo e quantidade de exposição que a história irá receber" (CLAIR, 1998, p.74).

A especulação antenarrativa dá-se antes do fechamento da narrativa, no fluxo da experiência e destaca a interpretação plurivocal de histórias organizacionais em uma distribuída e historicamente contextualizada rede de significados. Ou seja, o significado dos eventos depende da localidade, da sequência anterior de histórias e da constante transformação dos discursos (muda-se o discurso a cada vez que se conta uma história).

Contação de histórias organizacionais são antenarrativas, existindo para fazer sobreviver histórias coletivas, para estar em constante luta pela obtenção de histórias diretamente dos informantes e forasteiros. É um fazer sentido que vem a ser, jamais terminado ou concluído, em retrospecção da narrativa.

As "ações são conhecidas apenas quando elas forem concluídas" (WEICK, 1995, p.26). Assim, as narrativas são conhecidas depois que foram completamente analisadas. O autor está mais interessado em antenarrativa: as pessoas ainda estão perseguindo histórias, e muitas diferentes lógicas para "enredar" um evento em curso ainda estão sendo

investigadas. E porque as pessoas, nas organizações, normalmente estão perseguindo várias linhas de história e estão cientes que superdeterminar a história é arriscado, a memória coletiva está sempre sendo reformulada e organizada, mas nunca concluída. Trata-se de uma reflexão em curso, "porque não faz sentido em tudo, mas porque faz muitos tipos diferentes de sentido" (WEIK, 1995, p.27). Na memória coletiva, alguma história sentida contradiz outras, e trabalhar essas diferentes histórias é o material da antenarrativa.

#### 5 Materiais e métodos

#### 5.1 Objetivos

#### 5.1.1 Objetivo geral

 Investigar se os patrocínios culturais realizados por três grandes organizações, presentes na realidade regional do Estado de Minas Gerais, se apresentam como narrativas da organização.

#### 5.1.2 Objetivos específicos

- Verificar se as organizações consideram o patrocínio cultural uma ferramenta de comunicação que fortalece os valores da organização com seus públicos, mais do que simplesmente uma ação que agrega valor à marca.
- Identificar se as organizações têm uma política de patrocínio cultural associada aos valores e princípios organizacionais.
- Avaliar se o patrocínio cultural é considerado estratégico para as organizações, sendo planejado e estruturado de acordo com o planejamento estratégico da organização.
- Identificar e compreender as interfaces da comunicação organizacional com as ações de patrocínio cultural.
- Compreender o processo de gestão do patrocínio cultural desde a definição dos objetivos, a seleção dos projetos culturais ao planejamento e a execução das ações até o seu monitoramento.
- Analisar se o patrocínio cultural é parte da narrativa da organização com seus públicos, ou seja, se as organizações usam a cultural em suas narrativas organizacionais.

#### 5.2 Questões

Para que a correta metodologia de análise fosse selecionada, foi necessário partir de duas questões gerais, já expostas ao longo deste trabalho:

- O patrocínio cultural é uma narrativa da organização para uma comunicação percebida como estratégica. Como a comunicação se torna estratégica com essas narrativas? De que modo o patrocínio cultural se manifesta como comunicação estratégica das organizações?
- No atual contexto contemporâneo, as organizações possuem múltiplas e diferentes narrativas, pois possuem diversos públicos e diversos meios de comunicação. Como analisar as narrativas das organizações nesse atual contexto? Como selecionar e adequar a narrativa organizacional a esse contexto?

# 5.3 Metodologia

Para responder a essas duas questões principais, foi fundamental utilizar duas metodologias de análise: o estudo de caso e a abordagem antenarrativa de Boje (2001).

O estudo de caso, de acordo com Yin (2010), é preferido quando é necessário responder a questões de "como", o investigador possui pouco controle sobre os eventos e o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real. Essas questões serão respondidas com a análise de patrocínios culturais das organizações Vale, Fiat Automóveis e ArcelorMittal, realizada em 2013. A amostra responde de que modo o patrocínio cultural como narrativa da organização se manifesta de forma estratégica.

O paradigma da antenarrativa contribui como suporte à metodologia do estudo de caso, pois permitiu analisar diferentes vozes dentro de cada organização. As entrevistas realizadas com os gestores das áreas de comunicação organizacional e de patrocínio possibilitaram construir, posteriormente, a narrativa organizacional consensual sobre o patrocínio cultural. Boje (2001) classifica os fragmentos de uma narrativa de "antenarrativa".

A antenarrativa traz os elementos que formam a história, que, por sua vez, vem antes da narrativa em si. Para Boje (2001), antenarrativa é anterior à estabilidade da narrativa (narrativa consensual, única da organização) e é uma aposta de que uma transformação em perspectiva (orientada para o futuro) irá ocorrer. Dessa forma, as várias vozes da organização (fragmentos da narrativa organizacional) deram suporte para a construção da narrativa da organização com relação seus patrocínios culturais.

Foi também importante usar múltiplas fontes de evidência, como peças de comunicação de campanhas de patrocínio e de comunicação organizacional, porque, no estudo de caso, existem muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. De acordo com Yin (2010) a maioria dos projetos de casos múltiplos tem a probabilidade de ser mais forte do que os projetos de caso único.

A coleta dos dados foi, consequentemente, qualitativa, aprofundando-se no mundo dos significados dos patrocínios culturais e de sua relação com a área de comunicação organizacional, no sentido de resgatar as opiniões do corpo gerencial a respeito do planejamento desse patrocínio. A opção metodológica demonstra que é possível, via estudo de caso, interpretar realidades e trilhar novos caminhos para as organizações.

O meio de coleta foram entrevistas focadas com os gestores das áreas de patrocínio e comunicação organizacional. De acordo com Yin (2010), a entrevista focada não só é uma das fontes de informação mais importantes para o estudo de caso, como também corrobora os fatos estabelecidos pelo pesquisador, desde que perguntas específicas sejam cuidadosamente elaboradas.

Schwandt lembra que "[...] para não interpretar equivocadamente o significado original, os intérpretes devem empregar algum tipo de método que lhes possibilite um afastamento de seus referenciais históricos" (SCHWANDT, 2006, p.197). Complementando, pois, a análise do estudo de caso, peças de comunicação de campanha institucional e de campanha de patrocínio de cada organização também foram analisadas para se chegar à manifestação das narrativas. Desse modo, foi possível perceber que o suporte da análise da antenarrativa para o estudo de caso foi fundamental.

Boje e Rosile (2003, p. 87) apontam que as "antenarrativas são altamente iterativas, constituindo e construindo, evoluindo e mudando padrões de pré-história". A antenarrativa contribui para o estudo das diferentes vozes da organização, de forma não consensual e com

suas diferentes nuances. Dessa forma, a organização seleciona a narrativa que demonstra melhor seus valores e crenças, seus motivos e suas convicções sobre quem ela é e o que ela significa; e com a análise da antenarrativa é possível construir e constituir a narrativa única da organização. A narrativa não é apenas um enredo estruturador, "ela é também meio de usar a linguagem" (Bruner, 2001, p.57).

Platt<sup>33</sup> (1992 apud GODOY, 2010) menciona que o estudo de caso tem como característica fundamental a busca por significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivências e experiências pessoais. Goode e Hatt<sup>34</sup> (1968, p.421 apud GODOY, 2010) caracterizaram o estudo de caso como "um método de olhar a realidade social". Dessa maneira, associadas à análise da antenarrativa, as questões da pesquisa puderam ser respondidas, visto que, neste trabalho, as narrativas foram consideradas em seus fragmentos menores, diretamente ligados ao objeto de pesquisa em questão.

-

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> PLATT, J. 'Case study' in american methodological thought. **Current sociology**, v.40, n.1, p.17-148, 1992.

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> GOODE; W.J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. 2.ed. São Paulo: Nacional, 1968.

# 6 Resultados da pesquisa: descrição, análise e interpretação

## 6.1 Análise das antenarrativas

Não há consenso entre autores e pesquisadores acerca do que é seja análise de narrativa. De acordo com Riessman (1993<sup>35</sup> apud SELOTI JR, 2008, p.68), a análise de narrativa preocupa-se em compreender a linguagem, o texto, a forma e a história. Já as análises textuais, como a análise do discurso, buscam compreender a forma como o autor da história enxerga a própria história (SELOTI JR, 2008). Além disso, é necessário considerar que a narrativa é "extremamente dependente da capacidade de interpretação do analista, em especial do seu repertório. O que são fixos são os instrumentos de análise" (ALVES & BLIKSTEIN, 2006, p.426).

Para que o patrocínio cultural pudesse ser analisado, no atual contexto contemporâneo, como constituinte das narrativas organizacionais da Vale, da Fiat Automóveis e da ArcelorMittal, e para que diversas vozes dessas organizações pudessem ser ouvidas, foi preciso analisar as múltiplas e complexas narrativas dessas organizações em seus fragmentos menores.

Boje (2001) classifica os fragmentos de uma narrativa de "antenarrativa". De acordo com o autor, a antenarrativa traz os elementos que formam a história, que, por sua vez, vem antes da narrativa em si. Dessa forma, uma antenarrativa vem antes da própria narrativa. Ademais, de acordo com Boje (2001), é uma suposição daquilo que, posteriormente, receberá um significado, uma linha de coerência por meio da narrativa.

Boje (2001) justifica o uso de uma análise antenarrativa como forma de estudar as diferentes vozes em uma organização. A narrativa, como forma de criação de sentido, relaciona-se com o *sensemaking* (WEICK, 1995), uma vez que cria símbolos que são, então, interpretados pelos ouvintes (ALVES & BLIKSTEIN, 2006).

-

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup> RIESSMAN, Catherine K. Narrative Analysis. **Qualitative Research Methods Series**, Sage Publications, 1993. v.30.

A análise de antenarrativas do tipo causal, tal qual proposta por Boje (2001), se justifica neste estudo porque

- a análise de causalidade é a que mais se adapta aos estudos de retrospectiva sensemaking, uma vez que busca atribuir causas passadas a efeitos verificados (causa dos patrocínios realizados pelas organizações — qual o sentido daquele patrocínio cultural e não outro?);
- o estudo tem por foco o patrocínio cultural como narrativa da organização e busca compreender os fatores que levaram a organização a associar-se àquele patrocínio, ou seja, é claramente uma busca pela causa que gera o efeito;
- a análise antenarrativa enxerga o tempo de forma não linear, permitindo identificar fatores paralelos que levam à formação do patrocínio cultural. Visto que o patrocínio é formado de acordo com os cenários e mercados das organizações, é justo que os fatores considerados no seu planejamento não sejam lineares e subsequentes, mas aconteçam de forma independente, levando a um mesmo efeito.

Em uma análise causal antenarrativa, o foco se coloca no momento em que as causas seriam apenas suposições e apostas individuais, antes do momento em que são unidas em uma narrativa unificada com uma causa (razão) comum (BOJE, 2001). De acordo com Boje (2001), a assertiva causal é o princípio que aponta que um evento é necessário e suficiente para a ocorrência de outro ou outros eventos.

Atualmente, considera-se que a coexistência de acontecimentos não implica, necessariamente, uma relação de causa-efeito. Considerá-los como causa e efeito poderia, segundo Boje (2001), representar uma limitação imposta aos resultados de uma pesquisa. Por isso, o autor apresenta, também, três tipos de causalidade e um quarto tipo como possibilidade mais recente:

- física (ou geradora): pressupõe, como em Sócrates e Hobbes, que todo efeito tem uma causa associada e essa causa pode ser acessada, é "real";
- psicológica: admite a existência de uma causa psicológica por trás de um acontecimento, como por exemplo, o fato de determinado gestor ser apaixonado por cultura;

- **3. sucesso**: sugere que causalidade não é um fenômeno real, mas algo que ficaria entre uma ficção de sucesso e a simples coincidência. Dessa maneira, as pessoas atribuiriam uma causa a um efeito que poderia, possivelmente, ser apenas uma coincidência;
- **4. caos e causalidade**: alguns *insights* da atualidade valem-se da Teoria do Caos<sup>36</sup> e da Teoria da Complexidade<sup>37</sup> para explicar determinadas causalidades, com base em ligações não lineares. Assim, uma determinada causa poderia ter diversos efeitos diferentes, mas qual desses efeitos iria, de fato, acontecer seria uma incógnita.

Ademais, o autor acrescenta que, entre as causas físicas ou geradoras, existem algumas classificações específicas, como a de Aristóteles, que apresenta quatro tipos distintos:

- material: aquilo que forma o efeito, como a água que forma o gelo ou determinado produto que determina o modelo de negócios da empresa;
- formal: o agente que, atuando sobre determinado material, produz um acontecimento; por exemplo, o gestor que define determinado patrocínio cultural;
- eficiente: a ação específica que produz o efeito, como a definição tomada pelo gestor do exemplo acima;
- **final**: o motivo que leva a determinado efeito, como a intenção do gestor de alinhar os princípios organizacionais com aquele patrocínio cultural.

Outra possível classificação das causas físicas ou geradoras, também apresentada por Boje (2001) distingue

 causa necessária: aquela cuja existência se faz obrigatória para que aconteça determinado fenômeno (por exemplo, o patrocínio cultural é selecionado somente se atender as localidades que a organização determina);

meteorologia, fisica, engenharia, economia e biologia.

Trata-se de uma visão interdisciplinar acerca dos sistemas complexos adaptativos, do comportamento emergente de muitos sistemas, da complexidade das redes, da teoria do caos, do comportamento dos

sistemas distanciados do equilíbrio termodinâmico e de suas faculdades de auto-organização.

-

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> A teoria do caos é um campo de estudo em matemática com aplicações em várias disciplinas, incluindo meteorologia, física, engenharia, economia e biologia.

- causa contribuinte: a que contribui para o acontecimento de um evento, mas não poderia produzi-lo sozinho (o patrocínio cultural contribui para o relacionamento da organização com seus públicos);
- causa suficiente: a que pode gerar um determinado fenômeno por si mesma = sem a necessidade de outras causas (a cultura por ela mesma= já produz um sentido, emociona as pessoas);
- causa remota: a que está distante do efeito, mas por meio de outros links, pode contribuir ou não para a ocorrência do evento;
- causa próxima: a que acontece e está próxima de uma outra causa, mas não necessariamente ligada a ela.

Por fim, Boje (2001) apresenta duas abordagens para as análises causais de antenarrativas: *stream analysis*<sup>38</sup> e mapas causais. A primeira é realizada a partir de uma análise dos possíveis "problemas" da organização para, então, classificá-los em grupos ou categorias (técnicos, administrativos, etc.). Com isso, esses dados são cruzados com as histórias (eventos, pessoas e rotinas). Na segunda abordagem, os conceitos são colocados em forma de seta, como os nós e os *links*, representando as relações causais positivas ou negativas entre eles.

Uma abordagem antenarrativa, porém, não se limita às atribuições de causalidade apresentadas nas narrativas, mas busca resgatar as circunstâncias em que foram contadas.

Neste trabalho, a abordagem antenarrativa causal contribui para questionar verdades estabelecidas e moralidades embutidas nas narrativas do presente das organizações estudadas. Suspende, portanto, começos, meios e fins em narrativas e dá espaço a outras vozes. Dessa forma, como a antenarrativa serve para dizer que comunicação da organização se manifesta nos patrocínios culturais?

O patrocínio cultural é resultado de complexas cadeias interativas entre a comunicação organizacional, o planejamento estratégico das organizações e seus valores e princípios organizacionais. Assim, foi necessário entrevistar diferentes vozes em cada organização para construir-lhe uma narrativa única. Na tentativa de compor as narrativas das áreas de patrocínio cultural e de comunicação organizacional, foram entrevistados os gestores de ambas as áreas, a saber:

\_

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup> Análise do fluxo.

### **VALE**

- Paulo Henrique Soares, gerente de Planejamento & Gestão, Ativação de Patrocínios, Pesquisas & Métricas.
- Rodrigo Soares, gerente de Marca & Publicidade, Patrocínios, Conteúdo & Produção.
- Christiana Saldanha, gerente de Patrocínio.
- Luciene Cristina, gerente de Comunicação Regional MG/BA

## FIAT AUTOMÓVEIS

- Ana Vilela, gerente da Casa Fiat de Cultura
- Rogério Faria Tavares, supervisor de Comunicação Corporativa & Relações
   Públicas

## **ARCELORMITTAL**

- Marcelo Santos, gerente de Cultura da Fundação ArcellorMittal
- Adriano Macedo, especialista em Comunicação Corporativa & Relações
   Institucionais

Com base na antenarrativa causal, foi construído um quadro de referência dos patrocínios culturais. Numa abordagem de *stream analysis*, ou seja, das possíveis causas dos patrocínios culturais, refletindo seu processo dentro da organização, foi possível identificar as cinco categorias mostradas no quadro a seguir. Posteriormente, esses dados foram cruzados com as narrativas dos gestores.

ANTENARRATIVAS DO PATROCÍNIO CULTURAL	1.	Identificação das características básicas da organização	<ol> <li>Negócio</li> <li>Área de atuação</li> <li>Públicos-alvo</li> <li>Princípios organizacionais</li> <li>Mensagem principal da comunicação corporativa</li> </ol>
	2.	Narrativa dos patrocínios culturais	<ol> <li>Localização da área de patrocínio cultural no organograma da organização</li> <li>Outra estrutura separada da organização (Fundação, Instituto, OSCIP)</li> <li>Mensagem principal do patrocínio cultural</li> <li>Princípios (valores) dos patrocínios</li> <li>Instância de decisão dos patrocínios culturais</li> </ol>
	3.	Política cultural (estratégia de atuação)	<ol> <li>Área de atuação dos patrocínios (arte, música, dança, design, moda, cinema, etc.) e abrangência (localização territorial)</li> <li>Públicos prioritários visados pelos patrocínios (comunidade, colaborador, consumidor, fornecedor, etc.)</li> <li>Processo de seleção e escolha dos patrocínios culturais</li> <li>Flexibilidade do patrocínio cultural (adequação ou reformatação)</li> <li>Utilização de benefícios fiscais</li> </ol>
	4.	Gestão da ativação do patrocínio	<ol> <li>Ações de comunicação (propaganda, relações públicas e promoções)</li> <li>Replicabilidade</li> <li>Potencialização (ações integradas com outras áreas do negócio)</li> </ol>
	5.	Processo monitorado	<ol> <li>Duração do patrocínio (curto, médio e longo prazo)</li> <li>Mensuração dos resultados do patrocínio cultural</li> <li>Mapeamento de patrocínios afins com a organização</li> </ol>

A abordagem *stream analysis* ajuda a identificar as ligações causais apropriadas a serem analisadas. Por exemplo, a causa de um patrocínio cultural pertencer à narrativa de determinada organização deve-se ao fato de ter sido selecionado em conformidade com seus princípios organizacionais. Assim sendo, a subcategoria seleção dos patrocínios, da

categoria política cultural, teria de ser cruzada com as "vozes" dos gestores sobre essa questão, permitindo construir a narrativa consensual da organização.

É importante ressaltar que, na descrição e análise dos dados, não se classificaram as falas nos grupos designados, deixando-se essa classificação para a discussão dos resultados.

## 6.2 Descrição e análise dos dados da pesquisa

#### 6.2.1 Vale

Com 70 anos de Brasil, a Vale é uma empresa global presente em mais de 30 países, nos cinco continentes. Atua nos segmentos de mineração, logística, energia e siderurgia. E tem larga experiência na área de patrocínios culturais.

A Diretoria de Comunicação da Vale compõe-se de quatro gerências gerais de comunicação, a saber: (1) Imprensa & Mídias Digitais; (2) Comunicação Interna & Eventos; (3) Gestão de Marca & Publicidade, Patrocínios, Conteúdo & Produção; (4) Planejamento & Gestão da Comunicação, Ativação de Patrocínios, Mensuração & Métricas. Há também outras gerências subordinadas às gerências gerais e às gerências regionais de Comunicação, situadas nas cidades onde a empresa opera.

Para se entender o processo dos patrocínios até a "ponta", ou seja, até a localidade onde a empresa opera, foram entrevistados Rodrigo Soares, gerente geral de Gestão de Marca & Publicidade, Patrocínios, Conteúdo & Produção; Paulo Henrique Soares, gerente geral de Planejamento & Gestão da Comunicação, Ativação de Patrocínios, Mensuração & Métricas; Christiana Saldanha, gerente de Patrocínio; e Luciene Cristina, gerente regional de Comunicação.

Para melhor compreensão dessa organização da Vale, vejam-se as FIG. 3 e 4.

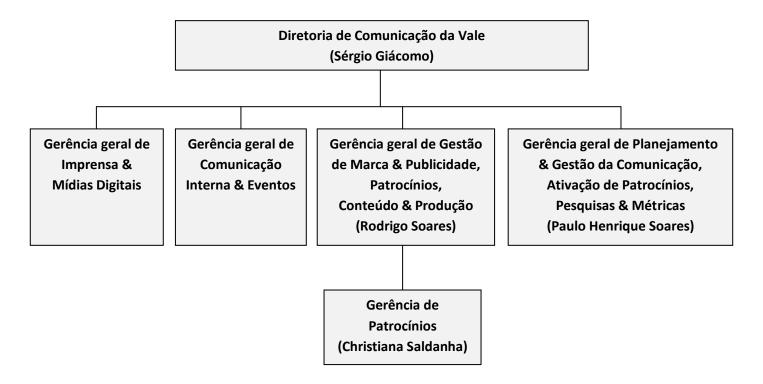


Figura 3 - Organograma da Diretoria de Comunicação da Vale



Figura 4 – Estrutura de comunicação na Regional MG/BA

As entrevistas foram descritas separadamente, para estar de acordo com a abordagem da antenarrativa.

## 6.2.1.1 Primeira voz da organização: Paulo Henrique Soares

Paulo Henrique explica a atuação da Diretoria de Comunicação: "É global, porém as equipes que estão nos países, inclusive no Brasil, são subordinadas à operação daquele local". Isso quer dizer que "Se eu tenho uma operação de uma mina na Zâmbia, a equipe de comunicação reporta diretamente ao diretor local da Zâmbia, porém [há] um reporte funcional à Diretoria de Comunicação", afirma Paulo Henrique Soares.

Em Minas Gerais, a responsabilidade pela comunicação é da gerente regional Luciene Cristina que, de acordo com Paulo Henrique Soares, recebe diretrizes corporativas, mas faz adequações e desdobramentos para Minas Gerais. Ele explica:

A subordinação dela é direta ao diretor de Operação de Minas, e o reporte, funcional, às diversas pessoas corporativas, de acordo com a atividade. Então, se o assunto é comunicação interna, ela vai falar com a Cássia; se o assunto é patrocínios, ela vai falar com o Rodrigo; se o assunto é eventos, ela fala com a Cássia; se o assunto é, por exemplo, pesquisa, é comigo. Então, ela vai ter um reporte, e a equipe dela, de acordo com a linha, o tema.

Paulo Henrique Soares é o gerente geral responsável pelas atividades de planejamento da área de comunicação, desdobramentos do mapa estratégico da Vale e alinhamento das atividades de comunicação. Ele esclarece:

Fico com a parte de gestão mesmo e eu tenho a responsabilidade de, nos projetos corporativos, assumir a ativação. Então o Rodrigo faz toda a política de patrocínio, faz todo o recebimento das propostas, a avaliação e, quando da definição "de vamos patrocinar X", cabe à minha equipe fazer o planejamento da comunicação e da ativação desse patrocínio.

O planejamento e gestão da comunicação corporativa da Vale é um desdobramento do planejamento da empresa. Paulo Henrique afirma que o processo de comunicação está fortemente associado à estratégia da empresa e explica:

Nos últimos anos tem sido assim, e a gente construiu um sistema onde é possível você embasar as suas ações de acordo com a estratégia da organização. Vou dar um exemplo. A gente teve durante 10 anos uma gestão de um CEO, e seguimos as orientações, implementamos, fizemos, etc. Com a mudança de CEO, nós recebemos novos *inputs*, novas orientações e uma mudança no planejamento da empresa. E, a partir do momento em que houve essa mudança, a comunicação da Vale também sofreu essa mudança na sua essência. Não é uma mudança assim: vou fazer um anúncio num jornal, ou um *spot* no radio É na essência, na abordagem, na importância, na priorização. Então, nós não fazemos na Vale a comunicação pela comunicação. A comunicação é suporte à estratégia da empresa. Se eu quero dar, por exemplo, visibilidade ao crescimento da empresa, você tem

uma estratégia de comunicação para tal; se eu quero dar visibilidade às ações socioambientais, uma outra estratégia; se eu quero destacar os investimentos culturais, uma outra estratégia.

Paulo afirma que quem define essas estratégias é a Diretoria Executiva da empresa com a participação da equipe de Comunicação: "O Sérgio e nós, os gerentes gerais". Além disso, segundo ele, todo o planejamento das estratégias de comunicação está associado aos valores institucionais da Vale. E pontua:

Todo o nosso trabalho, ele nasce na missão da empresa. É baseado na visão e, principalmente, nos valores. Então o processo de comunicação, naturalmente, para nós, já é um desdobramento desses três itens e vai nos orientar. O nosso guia, o nosso *branding* ou a nossa marca, então, que também já é fruto, é baseado nesses três itens anteriores. Então, para onde a empresa está indo, o que a empresa é e o que sustenta essa empresa tem que ser a base do processo de comunicação. E, como eu disse, se eu tenho uma empresa, se eu tenho assim uma orientação de que eu preciso estar, por exemplo, mais próximo dos meus públicos de relacionamento, ou dos meus interlocutores, ou dos meus *stakeholders*, eu vou direcionar a minha comunicação para que isso ocorra. Se eu quero demonstrar o crescimento, a grandiosidade, as conquistas, eu vou direcionar a minha comunicação também para isso. Mas tudo baseado sempre na e a partir da missão, da visão, dos valores, principalmente.

Paulo Henrique Soares acrescenta que o planejamento da comunicação é realizado a cada três anos, mas monitorado anualmente. E que não existe mudança na missão, visão e valores da Vale:

A gente passa as diretrizes corporativas para todas as áreas de comunicação, num ciclo de três anos, e vai revisitando a orientação anualmente. Então é o que vai orientar o orçamento, é o que vai orientar os projetos a serem desenvolvidos e os investimentos que a gente vai fazer no ano seguinte. São adequações que são feitas ao longo. São dificilmente mudados. Os valores e a visão, de quando em quando, você dá uma revisitada, né?

A atuação da comunicação organizacional, como exposto anteriormente, está sempre baseada no planejamento estratégico da organização. Por isso, com os patrocínios culturais, que estão inseridos dentro da Diretoria de Comunicação da Vale, não poderia ser diferente. Porém, Paulo Henrique Soares afirma que a escolha dos projetos que serão patrocinados pela organização precisa ser feita com cautela. E afirma: "Quando a gente faz a opção, por exemplo, de um patrocínio A ou B — porque é uma opção —, você pensa bem o que você está agregando às características da organização".

Paulo Henrique Soares considera que, nos dias atuais, o processo de patrocínio cultural está banalizado:

A gente sabe que existe um poder muito forte quando você atrela sua marca a um produto cultural. É forte, porém eu acredito que existe hoje uma banalização do processo por parte de ambos os lados: da organização e dos gestores culturais.

Primeiro uma proliferação de contrapartidas que não fazem nenhum sentido. Se eu te perguntar assim "Ah, você foi no show x?", você não vai lembrar quem patrocinou e, se foi o patrocínio de A ou B, para você não faz sentido nenhum.

O gerente geral, que também já foi gestor da área de Patrocínios da Vale, em outro período, acrescenta:

Quando eu mexia na área de patrocínio, eu sempre perguntava: "Por que esse patrocínio tem a ver com a Vale? Por quê? Por que não a Fiat, por que não a Arcelor?" E aí eu acho que a gente está num processo de não aproveitamento, na sua plenitude, dessa ferramenta que são os patrocínios culturais.

Paulo Henrique afirma que esse não é caso da Vale, apesar de a organização já ter passado por esse processo no passado. Ele pondera que a maioria das organizações está abrindo o escopo dos patrocínios, isto é, não têm foco no patrocínio relacionado com a organização, com a estratégia de comunicação, e acabam patrocinando tudo o que veem pela frente. E revela:

A gente vê essas mudanças constantes. Então eu tenho que pegar um, dois... seja projetos, seja linha de atuação, seja o que for, e martelar em cima. Porque a comunicação é repetição. Ela é repetição. Então, quando... muitas vezes, e várias pesquisas apontam isso, se você tem um evento com a cara de uma organização — grandes eventos de marca de consumo, Coca-Cola, Skol — pode ser até que ela nem patrocine, pode ser a concorrência, se você pesquisar, as pessoas vão dizer que não, quem está patrocinando aqui é a Skol, porque é a cara da Skol. A Skol conseguiu fazer — não sei se o termo é assim — uma simbiose. Ela conseguiu fazer uma relação tão profunda com o projeto que um vira a cara do outro. Porém, contudo, entretanto, todavia, se isso não for muito planejado, você tem um possível desgaste na relação e uma possível morte do projeto, em função de tão grande que é essa relação.

O patrocínio cultural, segundo Paulo Henrique, é uma faca de "muitos" gumes. Ao mesmo tempo em que pode ser usado como estratégia de comunicação, estabelece uma ligação tão forte com a empresa patrocinadora que ela fica atrelada demais ao projeto em questão. E se o projeto deixa de acontecer, a culpa é da organização:

Porque, por exemplo, uma organização que patrocina X, no dia em que essa organização decide sair do patrocínio, por qualquer motivo, o projeto vai morrer. E aí você vai, eternamente, responsabilizar a organização por causa disso? Esse é pra mim um grande gargalo que tem que ser discutido no cenário do patrocínio cultural e das organizações.

Mesmo assim, Paulo Henrique considera o patrocínio cultural uma ferramenta estratégica e reitera que muitas organizações não estão aproveitando em plenitude aquilo que patrocinam. "Algumas empresas fazem o depósito do dinheiro, seja o dinheiro bom, ou

por lei, e fazem para cumprir tabela, porque o volume de patrocínio é tão grande que não conseguem explorar", pondera ele.

De acordo com Paulo Henrique Soares, ainda existe o envolvimento de questões políticas nos patrocínios da Vale, ou seja, patrocínios culturais que a Vale realizou, mas que não estavam de acordo com as estratégias previamente estabelecidas. Paulo Henrique pondera, porém, que isso é uma realidade para todas as organizações. E acrescenta:

A influência política não é uma questão negativa. Ela faz parte das relações. Ela tem que ser considerada e enfrentada. E, da mesma forma, alguns projetos já chegaram para gente, literalmente, um limão, e viraram uma excelente limonada! Mas não é possível fazer isso com tudo".

Paulo Henrique enxerga no patrocínio cultural uma ferramenta estratégica para a organização, mas considera que é preciso conseguir planejar e administrar os patrocínios para um bom resultado.

Então, para mim, tirando a questão Vale, o que eu vejo é ter um controle de volume *versus* foco que seja possível para a organização conduzir. Porque, se o gestor não consegue trabalhar nesse volume *versus* foco, ele não tem realmente um bom resultado.

Ademais, ele enfatiza que o mundo das organizações é extremamente dinâmico, "está em uma velocidade acelerada", o que acaba dando às organizações experiência para tomar decisões num curto espaço de tempo, em função do surgimento de outra demanda logo em seguida. Dessa forma, afirma ele, não existe uma fórmula, uma estratégia única para o patrocínio cultural ser realizado, mas ele precisa estar afinado com os princípios e as características da organização patrocinadora.

Não existe uma coisa única e vai ser assim. Existe a característica da organização e do projeto cultural, e uma negociação constante. Porém, eu ainda não vejo, no mercado, uma relação muito clara dessa relação, uma coisa mais planejada e focada: "Olha eu vou começar a investir aqui, daqui a tanto tempo eu vou ter aqui". E muita vezes, talvez, os grandes *cases* de sucesso de patrocínio cultural aconteceram por acaso.

No caso da Vale, Paulo Henrique Soares menciona que a organização está num mercado B to B<sup>39</sup> e que sua maior estratégia é o relacionamento com as comunidades onde a empresa atua. E dá um exemplo:

Na turnê do Prêmio da Música Brasileira, que foi feita no ano passado, só com grandes nomes da música brasileira, que ficam 20 dias fazendo esse *tour...* Em cada localidade, a gente pede que eles convidem um artista local para cantar com eles. Isso demonstra a nossa preocupação e como a gente está atrelando a nossa narrativa da comunicação, influenciando inclusive projetos que a gente patrocina.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> Business to Business.

Eu poderia não fazer nada. Eu poderia pegar e entregar aqui: "Toma o dinheiro, me dá os convites e o resto..." Então é uma quase, uma cocriação, mas só que eu não consigo fazer com todos os projetos que eu estou apoiando. Por isso que a gente escolhe e seleciona. Alguns é contrapartida — "Ajudei você a publicar o livro, me dá os livros e pronto" — e acabou. Eu não tenho interferência nenhuma e é isso. Outros a gente tem uma interferência maior.

Quanto à seleção dos projetos culturais que serão patrocinados, Paulo Henrique Soares afirma ser definida pelas regionais, que conhecem mais a realidade das localidades.

Existe a diretriz de patrocínios corporativa, porém as decisões tomadas são regionais. Então, se a gente recebe, por exemplo, o patrocínio de um projeto cultural aqui em Minas Gerais, a entrada dele pode ser por qualquer lugar e o direcionamento da avaliação sempre será localmente.

Segundo Paulo Henrique, mais do que contrapartidas para a organização, o que é avaliado num patrocínio cultural é a qualidade do projeto. "A gente seleciona mais pela qualidade. E ai da qualidade a gente transforma! A gente tem um comitê gestor que avalia. E da qualidade a gente vê o que a gente pode fazer."

A relação do patrocínio cultural como estratégia de comunicação na Vale é perceptível. A organização considera o patrocínio cultural como ferramenta de comunicação e utiliza-o forma estratégica. Paulo Henrique Soares dá alguns exemplos, atuais e antigos, que mostram essa atuação na Vale.

O primeiro deles é o Projeto Carnaval, que aconteceu em 2003, com o patrocínio da escola de Samba da Grande Rio pela Vale. Paulo Henrique Soares descreve todo o processo de patrocínio:

Posso até te dar um exemplo de patrocínio cultural, o qual eu vivenciei, dez anos atrás, na Vale. Nós fizemos um projeto que a gente intitulou Projeto Carnaval. Quando a Vale completou 60 anos, nós tínhamos um planejamento escrito e feito, aonde nós queríamos tornar a empresa mais conhecida. Nós tínhamos marketshare e a Vale era uma empresa reconhecida, porém não tínhamos uma relação afetiva com a população brasileira em geral. Então a Vale era aquele tipo de empresa assim: "Eu trabalho na Vale do Rio Doce." "Hãããããã...?. Quem é você?". Não tinha um conhecimento muito grande. E isso foi baseado numa proposta de crescimento e internacionalização da organização. Foi quando nós tomamos a decisão de como a gente la fazer isso. Nós optamos pelo patrocínio cultural de um desfile de uma escola de samba, que foi a Grande Rio. Foi a primeira vez que uma empresa assumiu que estava patrocinando uma escola de samba. Com um detalhe: a gente fez todo o processo de ativação desse patrocínio. Porque a Vale, inclusive, já tinha contribuído com outros desfiles, e qual era o retorno que dava? Ah, na camisa do pessoal que vai empurrar, põe lá a marca da Vale (porque o tema era sobre o Maranhão, o qual a Vale está presente no Estado). Ah não, vou ajudar porque o tema é sobre alguma coisa que interessava a Vale. Acontecia com a Petrobras, com as empresas de energia de patrocinar também, mas jamais nenhuma tinha olhado para o carnaval como uma estratégia de comunicação. Foi quando nós fizemos! E nós desenhamos o projeto envolvendo todos os stakeholders da Vale: cliente, fornecedor, empregado, comunidade... E desenhamos o projeto para atender uma

necessidade de comunicação. A gente queria ampliar as nossas relações, queria mostrar para o Brasil quem a Vale era e a gente achou que o carnaval era uma oportunidade E foi. Tanto que a gente fez isso em 2003 e, seguido disso, várias empresas fizeram projetos idênticos, similares. Ou seja: "Ah, mas vocês patrocinaram?". A gente patrocinou a Grande Rio com uma verba, porém o nosso investimento maior não foi no patrocínio da Grande Rio, o nosso investimento maior foi na ativação do patrocínio. Mil e duzentas pessoas envolvidas, cem empregados, distribuímos material de comunicação, que foram cinquenta mil corações piscando ali, para o público. Então nós fizemos o envolvimento, campanha publicitária, campanha em revista, nacionalmente, que a gente nunca tinha feito. E eu posso te dizer que esse foi um projeto que a gente fez com esse foco.

Outros projetos mais recentes, patrocinados com esse mesmo objetivo — patrocínio cultural como estratégia para a comunicação organizacional da Vale — são a Orquestra Sinfônica Brasileira (OSB) e o Prêmio da Música Brasileira. Paulo Henrique Soares explica:

A partir do momento que a gente decidiu apoiar o Prêmio da Música Brasileira, o porquê da gente estar fazendo e como a gente está fazendo... Está alinhado à estratégia de comunicação da Vale por quê? Primeiro, que a música é algo universal e genuíno, e de extrema força dentro do Brasil. Então a gente já tinha o patrocínio da OSB, a gente já tinha projetos sociais relacionados à questão da música, da inclusão social através da música, e aí nós vimos a oportunidade de patrocinar. E o Prêmio da Música Brasileira, ele sempre existiu, e ele era um evento no Rio de Janeiro produzido lá pelo José Maurício Maquilim. Ele tinha a concepção, uma proposta dele, era reconhecido pelos artistas. Quando nós entramos, a gente falou assim: "Ok, mas a gente quer três sugestões: eu quero abrir para o público externo participar; eu quero assim uma pessoa que nunca gravou CD, DVD, nunca teve oportunidade; eu quero fazer um concurso para reconhecer desconhecidos e levar a outros lugares". Isso foram ideias nossas!

A chamada "ativação do patrocínio" é o planejamento das ações que serão realizadas, ou não, com determinado projeto cultural patrocinado e direcionadas para públicos estratégicos da organização:

Vamos ativar ou não ou vamos simplesmente... O que vamos fazer? Por exemplo, recebemos um livro, como é que a gente vai fazer, pra quem a gente vai mandar, não será um evento não, a gente vai ter que envolver os empregados, não cabe envolver os outros parceiros... Então ativação é toda essa articulação.

O volume de pedidos de patrocínios na Vale é muito grande, bem como o volume de dinheiro para patrocínio. A empresa se beneficia das leis de incentivo à cultura, especificamente, da Lei Federal ou Lei Rouanet, para realizar os seus patrocínios. De acordo com Paulo Henrique Soares, o maior investimento financeiro é, muitas vezes, na ativação do patrocínio: "A ativação é essencial. O fazer é também. O contribuir para que aquele projeto cultural aconteça, ele é importante. Mas se você não ativar, eu acho até que perde todo o sentido". Não existe divisão do dinheiro ou dos patrocínios por Estado ou área de atuação da

Vale: "A divisão mesmo é por projeto. O que a gente tem aprendido é quanto mais a gente conseguir fazer a gestão dessa inteligência, melhor será para a empresa".

Paulo Henrique Soares aponta a importância da interação organização e patrocínio cultural. Mesmo projetos duradouros precisam estar integrados com a comunicação da organização, e essa durabilidade vai depender das intenções de ambos os envolvidos: patrocinador e patrocinado. Em Minas Gerais, os patrocínios culturais da Vale caracterizam-se por uma longevidade maior. Paulo Henrique Soares explica:

Nós patrocinamos a Praça da Liberdade há 20 anos. É um tempo de patrocínio que você não vê. Vinte anos não é uma idade de projeto. Patrocinamos o Giramundo durante muitos anos. Agora seria interessante patrocinar outros, seria. Mas a nossa opção aqui é de criar uma relação de um prazo maior, para que haja uma conexão com a organização.

#### E acrescenta:

Mas aí volto, com todo o cuidado! Os projetos estão alinhados, eles fazem sentido, eles trazem retorno para a organização, eles estão trazendo... É uma relação ganha-ganha? Porque não pode ser uma relação eu ganho e o outro perde, e nem o contrário — só quem ganha é o outro e eu perco. Agora, quanto tempo essa relação pode? Vai depender... vai depender da capacidade de manutenção dessa relação, da capacidade de ambas as partes se renovarem, se renovarem no seu voto de "casamento".

Uma condição de peso nos patrocínios culturais da Vale, segundo Paulo Henrique Soares, é os patrocínios culturais acontecerem onde a organização está presente. Apesar de o gestor afirmar que não existem pré-condições para o patrocínio, um dos pilares da comunicação da Vale é, como dito anteriormente, o relacionamento; por isso, é bastante valorizada a localização dos patrocínios. O gestor esclarece:

É um dos grandes pesos que a gente tem, sim. Por quê? Porque, por mais que eu fale que as grandes capitais são importantes, o que é importante é onde a gente está presente. Quem convive com a Vale são as pessoas dos Estados, das cidades onde a gente atua. Então é uma forma de você manter a relação, uma proximidade com aquele que está próximo todos os dias. Era muito mais fácil eu promover só São Paulo, Nova York, Paris e Tóquio. Mas eu vou esquecer a pessoa que está aqui do meu lado, todos os dias. Isso que a gente fez com a Orquestra Sinfônica Brasileira (OSB), é isso que a gente fez com o Prêmio da Música. A OSB vai a... não sei quantos anos, mas muitos, cinco anos, algo mais... Todos os anos ela vai a São Luís. Algum dia, a OSB iria lá, tudo bem. Só que lá ela faz uma apresentação em praça pública para mais de 100 mil pessoas. Porque vira atração na cidade.

A ativação de patrocínio, de acordo com Paulo Henrique Soares, está de acordo "com diretrizes da Vale e vai pra sustentar a minha narrativa". A ativação é o cuidado que a Vale tem com o patrocínio cultural, ou seja, como ele vai ser comunicado, quando, onde e para quem. "E para que o processo da ativação? É para dar liberdade para quem está no foco do

patrocínio de cuidar do patrocínio — das contrapartidas, das documentações, do pagamento. E o papel da minha equipe é "Opa, vamos viajar aqui, vamos ver o que mais eu posso fazer!".

Ademais, Paulo Henrique Soares afirma que a Vale possui uma pesquisa que avalia o retorno do patrocínio junto à comunidade local que o recebe:

A gente avalia, a cada dois anos, o que eles acharam, se eles reconhecem até mesmo o investimento cultural que a gente faz, se eles sabem que a gente patrocina tal coisa. E o que é interessante é que o meu foco não é muitas vezes saber que a Vale patrocina o Prêmio da Música. O meu foco é eu ter a oportunidade de patrocínio para criar oportunidades de relacionamento com base no Prêmio da Música. Diferente de uma Skol, que o objetivo é vender mais cervejas. O meu é possibilitar o relacionamento.

A Vale tem preocupação em avaliar se suas ações de comunicação corporativa são realizadas no sentido certo, isto é, se a comunicação transmitida é a mesma percebida por seus públicos. Para o gerente geral, é mais importante medir os resultados do que ter "itens de controle" da comunicação. Ele explica:

É interessante como a gente acompanha no mercado, muitas vezes, uma preocupação do profissional de comunicação numa avaliação do seu produto. Então é assim uma avaliação da percepção do jornal: se as pessoas estão lendo a intranet ou, se a gente for para a comunicação externa, se você gostou da campanha, se aquela estratégia *on-line* deu certo, quantos "curti" eu tive. Então essa é uma forma. E eu acredito que isso, na realidade, são itens de controle que a gente tem que acompanhar. Mas a principal função da comunicação, da mensuração da comunicação é você medir os seus resultados.

A relação dos resultados com os objetivos corporativos é item muito importante para a Vale, na visão de Paulo Henrique, que afirma:

É isso que a gente procura fazer na Vale. Eu não faço uma mensuração da satisfação ou da aceitação, ou do conhecimento de produtos de comunicação. Eu faço uma avaliação do resultado. Então, desde 2002, sistematicamente, a gente pesquisa, por exemplo, aqui no Brasil, a percepção da população com relação à reputação da Vale. Então eu tenho um *tracking* de 2002 até hoje por área de atuação da Vale e uma amostra de grandes capitais. E eu vou medir meus atributos corporativos, vou medir a percepção das questões ambientais, da relação com a comunidade, da relação com empregados e também das questões de investimentos socioculturais. Então isso vai me ajudar a avaliar os meus investimentos e saber se eu estou no caminho certo ou não.

Mais do que avaliar se a Vale tem uma boa imagem no mercado, a gerência avalia todas as ações realizadas pela organização com seus públicos de fornecedores, clientes, comunidade, colaboradores, etc.: "O que eu avalio são todos esses atributos. Eu avalio a reputação da Vale. Ou seja, se eu tenho uma compreensão do que seja a Vale, se eu tenho

uma simpatia pela Vale, se eu tenho um entendimento do que seja a Vale. E se eu no final eu tenho uma *advocacy*<sup>40</sup> para com a organização".

Infelizmente, por motivos de sigilo, não foi possível ter acesso a nenhuma pesquisa de avaliação e monitoramento realizada pela organização. Mas foi importante perceber que o processo de pesquisa e monitoramento é relevante dentro da organização e que tem acompanhamento sistemático. Paulo Henrique esclarece:

Eu tenho a pesquisa, no Brasil, por Estado, por município. E nós acompanhamos para saber por que subiu, por que desceu. E, a cada ciclo, o que eu tenho que fazer para melhorar. E é isso: você acompanhar e agir. Também não adianta medir se você não faz o acompanhamento. E óbvio que o processo de comunicação, neste caso, ele é avaliado. Mas ele é avaliado não no sentido de "você gostou". E sim se aquilo que eu estou fazendo, ele está contribuindo para o objetivo final do departamento de Comunicação, que é uma aceitação, uma boa reputação junto aos nossos interlocutores.

Com relação ao patrocínio do Prêmio da Música Brasileira, Paulo Henrique acrescenta, de forma clara, que as ações sugeridas pela Vale tinham o objetivo de alinhar o patrocínio com os valores e princípios da organização:

Sim, eu quero a democratização do processo, eu quero estar mais próximo. Eu quero que as pessoas tenham uma oportunidade com o Prêmio. Segundo: eu tenho uma categoria de empregados. Os empregados cantam, não é? Eles gravam, não é? E aí eu pego isso, e os mesmos jurados do Prêmio avaliam. E, anualmente, eu elejo uma pessoa da população brasileira, quem for, e um empregado. Que são homenageados e que sobem ao palco, junto com todas as estrelas. Isso está de acordo com o nosso discurso. Eu quero valorizar os meus empregados, eu quero valorizar aquela pessoa que não teve oportunidade. Então eu estou dando oportunidade para isso ocorrer. Acrescentamos o terceiro fator. A gente falou: "Olha, lindo e maravilhoso o Prêmio, só que eu quero levar esse projeto para onde a gente está presente!". Então criamos uma turnê... uma turnê do Prêmio da Música. Então tem lá o dia da entrega do prêmio, é sempre um homenageado, um cantor vivo um ano e outro cantor morto no outro ano. E aí monta-se um show, e esse show vai a Parauapebas, ele vai esse ano a Marabá, porque a cidade completa 100 anos, ele vai a São Luís, ele vai a Itabira, a Belo Horizonte, a Vitória. Que dia esses artistas nesse show estariam nessas cidades se não fosse pela Vale? E é isso que a gente procura dentro da nossa estratégia de comunicação.

Por outro lado, Paulo Henrique Soares afirma que a Vale não nomeia o evento porque o patrocínio cultural depende do momento da organização. Trata-se de uma estratégia de comunicação e disponibilidade de recursos para patrocinar:

E, conscientemente, não colocamos que era o Prêmio Vale da Música Brasileira como existia, que já foi Sharp e depois foi TIM, por uma negociação de falar assim: "Olha estou com você o quarto ano, mas pode ser que o quinto, o sexto, o sétimo eu não sei se estou com você". Então a gente tem um contrato, de médio prazo, que eu sinalizo: "Olha, não, o ano que vem, daqui a dois anos, conte comigo".

\_

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup> Apoio público a favor da organização.

## 6.2.1.2 Segunda voz da organização: Rodrigo Soares

Rodrigo Soares é o gerente geral de Marca & Publicidade, Patrocínios, Conteúdo & Produção da Vale. Em sua equipe, um dos gerentes é responsável pela área de Marca & Publicidade, outro pela de Patrocínios e um terceiro pela de Conteúdo & Produção.

Segundo Rodrigo Soares, não existe conexão nenhuma da área de Patrocínios com a Fundação Vale, embora a Fundação seja responsável por algumas ações também de patrocínios. Apesar disso, "o trabalho é coeso e muito em conjunto", afirma Rodrigo, que explica:

A gente trabalha muito junto. Porque, por exemplo, a Fundação Vale, ela gerencia os equipamentos culturais próprios: o Museu Vale, o Memorial Minas Gerais, etc. A Vale, nós aqui patrocinamos, por exemplo, as exposições do museu, via lei de incentivo. Então existe um trabalho muito em parceria.

Rodrigo Soares menciona que patrocinar o Prêmio da Música Brasileira contribui com a estratégia de proximidade, "como é que a gente faz também as nossas ações culturais chegarem mais próximo de onde a gente está". De acordo com esse gestor, existe a consciência de que a Vale gera impactos, "tanto para o bem quanto para o mal", nos locais onde atua. Por esse motivo, "a empresa quer ser percebida como uma empresa próxima, parceira das regiões onde atua". Ele enfatiza:

Isso é uma visão muito clara, do nosso presidente, desde que ele chegou, há dois anos, e que a gente tem focado muito em todas as nossas ações de comunicação, que é essa questão da proximidade. Se você perceber, nos últimos dois anos, a Vale meio que saiu da mídia nacional. Você pouco vê o volume de publicidade, por exemplo, em TV, em Jornal Nacional.

Rodrigo ressalta que, nos estados de Minas Gerais, Mato Grosso e Pará, onde a empresa opera, a comunicação é construída para criar esse vínculo com a localidade. E menciona:

Em Minas a gente fala "O que é importante para Minas é importante para a Vale". E é isso mesmo, a gente está ali em Minas, as nossas minas estão ali, a nossa ferrovia passa por ali, a gente tem que entender o que aquela comunidade entende que é o nosso papel e aí trocar e chegar num consenso.

O gestor é sincero quando menciona que a empresa precisa desenvolver o seu negócio, isto é, precisa gerar receita para os acionistas da organização, mas enfatiza que a empresa busca a melhor forma de fazê-lo: "É óbvio que a gente quer desenvolver, somos um negócio, uma empresa de capital aberto que tem que gerar retorno para os nossos acionistas, mas a gente quer fazer isso da melhor forma possível".

De acordo com esse gestor, existe um posicionamento da comunicação, planejado e de longo prazo, que prioriza os públicos empregados e comunidade: "Esses são os dois públicos prioritários para toda e qualquer ação de comunicação que a gente venha a ter", o que não significa, segundo Rodrigo, que os outros públicos estratégicos da organização não sejam importantes. Ele esclarece:

Na sequência, que a gente também não pode desconsiderar, vêm os formadores de opinião, os tomadores de decisão nacional, que são importantes também, a gente não pode desconsiderar Mas antes eles vinham quase que no mesmo nível dos empregados e comunidade. Então a gente deu uma invertida na pirâmide e essa priorização maior agora é para a comunicação interna.

Para Rodrigo Soares, o motivo de se dar prioridade à comunidade e aos empregados deve-se ao fato de a Vale estar em regiões que são mais remotas e "os nossos empregados e as comunidades, muitas vezes, eles se confundem":

A gente está falando do mesmo público. Então é o cara que ele pode não trabalhar na Vale, mas ele conhece alguém que trabalha, ou o pai trabalha ou o irmão trabalha, ou ele consome no comércio o que fornece para a Vale. Então é meio que uma coisa só, então a gente tem trabalhado muito no foco com a comunicação interna, porque a gente acha assim: a gente está chegando também na comunidade e usando os nossos empregados como grandes embaixadores mesmo da nossa marca.

Segundo Rodrigo Soares, a Vale não possui uma política cultural estruturada, mas ela está sendo formatada: é necessário, "Com a política de patrocínio, tentar dar essa afunilada que a gente precisa, para que a gente possa ser percebido como a empresa que está preocupada e investe na cultura, no legado que a cultura pode gerar para essas regiões em que a gente está presente".

Muitas vezes, a definição de um patrocínio se faz mais pela temática do projeto cultural do que por uma política da empresa. "Geralmente a gente não patrocina shows, peças de teatro e cinema. Existem alguns casos em que a gente até patrocinou, mas muito mais pela causa e pela temática que aquela peça ou aquele filme estão tratando do que pelo meio em si", explica Rodrigo. Ele enfatiza que o patrocínio se efetiva muito mais nos "trabalhos de manifestações, de saberes locais, principalmente nas regiões onde a gente está presente e na parte toda de restauro de ativos de relevância".

Rodrigo afirma que, apesar de a Vale não possuir uma política de patrocínio cultural, o patrocínio técnico-institucional é frequente na empresa. "Uma empresa como a Vale, uma empresa de engenheiros, que tem o *business* específico como o da Vale, a gente apoia

muitos congressos, feiras, conferências técnicas, mais na área do nosso negócio, de pesquisa, etc.", explica.

Rodrigo confirma que Vale utiliza a Lei Federal e da Lei do Audiovisual para seus patrocínios. Ademais, atualmente, a empresa estaria discutindo internamente qual é a imagem que deseja comunicar com os seus patrocínios culturais. Isso porque, segundo Rodrigo, embora o volume de recursos seja alto, a percepção dos patrocínios pelos públicos ainda não é muito clara:

Justamente por causa dessa pulverização muito grande que a gente tem. Tanto geográfica, porque a Vale está em tudo que é canto e em regiões muito remotas... Então fica difícil você ter um posicionamento que seja único e consolidado e igual em qualquer lugar que você vai.

Segundo Rodrigo, os patrocínios da Vale são quase que exclusivos, realizados por meio das leis de incentivo. "Projetos com recursos próprios, cada ano que entra são menores, e isso em função até de circunstâncias econômicas da empresa", pondera.

O foco dos patrocínios culturais da Vale, de acordo com Rodrigo, são projetos de patrimônio material ou imaterial. A empresa, explica ele, "busca tudo aquilo que deixa um legado. Então, o projeto pelo projeto, projeto mais de fruição, a gente pouco patrocina. É muito raro a gente patrocinar". E exemplifica: "a gente tem o patrocínio que a gente já faz, acho que há três ou quatro anos, do Círio de Nazaré em Belém, que é um patrimônio imaterial daquela região".

Atualmente, a seleção dos patrocínios, segundo Rodrigo Soares, tem dois pilares principais: o cultural, focado em patrimônio e com um viés mais voltado pra música, e o técnico-institucional. O gestor esclarece que os carros-chefe são os projetos de música. E exemplifica:

A gente está falando do Prêmio da Música Brasileira, que também tem tudo a ver com patrimônio. A gente está falando dos grandes músicos da história da música brasileira. A manutenção da Orquestra Sinfônica Brasileira aqui do Rio, que também é outro patrimônio histórico da música brasileira. E projetos também de desenvolvimento através da música, como é o caso do Vale Música, que é um projeto da Fundação Vale, mas que a Vale patrocina as apresentações.

Exemplo de patrocínio técnico-institucional é o da Expo Ibrans, realizado em parceria com o Instituto Brasileiro de Mineração — Ibram. Com o patrocínio da Vale, uma exposição acontece no Pará e outra em Minas Gerais, "onde ali a gente usa como uma grande oportunidade para mostrar, de uma maneira até lúdica, qual é o negócio da Vale". Relativamente a esse tipo de patrocínio, a estratégia é a aproximação não só com o público

interno, mas também com as comunidades e com a opinião pública, conforme explica Rodrigo:

Esse discurso é mais institucional, o que a Vale representa para o Brasil. E facilita nossas licenças para operar e a forma sustentabilidade mesmo dos nossos negócios, no sentido amplo da palavra. [...] Todo e qualquer patrocínio nosso a gente prioriza o público interno, seja como contrapartida de acesso, de ingressos, etc. A gente faz sorteio, a gente faz promoções. O próprio Prêmio da Música Brasileira é um bom exemplo.

Na ativação dos patrocínios, conforme afirma Rodrigo Soares, a empresa sempre busca reforçar o posicionamento da Vale: "Então assim, a gente tenta sempre fazer esses links com os negócios". Segundo ele, os patrocínios culturais da Vale estão associados à comunicação institucional da empresa com a comunidade e os empregados.

Rodrigo afirma que, apesar de a Vale não ter uma política cultural, a empresa se pauta por alguns critérios, que têm o objetivo de nortear a seleção dos projetos e estão sendo revisados neste ano pela gerente de Patrocínios. Os critérios têm o objetivo de nortear a seleção dos projetos:

É meio que um filtro inicial que a gente faz para todos os projetos que a gente recebe. É levando em consideração níveis de visibilidade da marca, o nível de aderências às questões sociais e de proximidade com as comunidades... Tem uma série de critérios que a gente segue para fazer esse primeiro filtro para que chegue para a nossa avaliação. Fora essa parte mais intangível...

Por questões estratégicas, não foi possível ter acesso ao documento que elenca esses critérios, porém o maior objetivo era verificar a existência de critérios associados aos públicos, valores e princípios da organização.

Anteriormente, a Vale possuía uma plataforma *on-line* de recebimento de projetos culturais: "[...] as pessoas cadastravam e, conforme a gente ia tendo disponibilidade de recursos, a gente selecionava os projetos que passavam nesses critérios e a gente ia *rankiando* de acordo com os nossos interesses, etc.". Rodrigo pondera, porém, que, com a redução de recursos incentivados que aconteceu no ano passado, em função dos resultados da empresa, a Vale está "com um passivo grande de projetos", ou seja, com projetos já selecionados, mas ainda não realizados. Ele explica melhor: "A Vale não tinha se comprometido com os projetos, mas eles já estavam mapeados".

A discussão sobre a política cultural<sup>41</sup> é muito intensa e difícil, na opinião de Rodrigo: "Definir uma única área de atuação, por exemplo, é impossível". E acrescenta: "Eu acho

\_

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup> Estratégia de atuação da empresa na cultura definindo um escopo de atuação no campo das artes.

muito difícil da gente fazer, por exemplo, como a gente está vendo agora O Boticário: patrocinar só a dança. A Vale nunca vai conseguir dizer 'eu sou isso'". Porém, mais do que definir uma área da Cultura de atuação da empresa, a Vale, pondera Rodrigo, está trabalhando para definir uma política na área da Cultura. Ele esclarece:

A gente está trabalhando justamente agora. A gente precisava ter uma política cultural, pelo menos para direcionar de alguma forma, por mais aberta que ela fosse. A gente vai tentar fazer isso um pouco mais *stretch*<sup>42</sup>, mas a gente sabe que não vai conseguir ser o que a gente gostaria. Porque a gente não dá conta. É muito grande, é muito disperso. São realidades completamente diferentes.

Segundo Rodrigo, a Vale tem a preocupação de pesquisar, anualmente, como as comunidades em que atua percebem a empresa como um todo. Ele explica que a pesquisa é realizada com a população em geral e contempla cada município de atuação, com o objetivo de ter a menor margem de erro. O gestor descreve a pesquisa como "gigantesca" e pontua que existe o reconhecimento de que a empresa investe em cultura: "A Vale é muito bem reconhecida como um investidor em cultura por todos os públicos que a gente conhece. Tanto mais do que os investimentos sociais em alguns casos". E acrescenta: "Reconhecer que a Vale é um grande apoiador da cultura local, somos. Não tenho a menor dúvida que a gente é".

O gestor menciona, porém, que a empresa precisa qualificar mais essa imagem, ou seja, definir um conceito de atuação, mais do que simplesmente estar associada à cultura: "Não só uma coisa assim: 'a Vale é um grande investidor em cultura'. A Vale é bacana, mas qual é a atuação? A gente precisa reforçar, eu acho...", pondera ele.

A gerência de Ativação de Patrocínios<sup>43</sup> na Vale é recente, segundo Rodrigo Soares. Apesar de estar subordinada à gerência geral de Paulo Henrique Soares, o trabalho é realizado em conexão com a gerência de Rodrigo Soares.

Rodrigo afirma também que a gerência de Comunicação Regional está subordinada diretamente ao diretor operacional local, que é partícipe nesse processo. Dessa maneira, por exemplo, todas as ações de patrocínio que acontecem em Minas Gerais são gerenciadas pela gerente regional, e não pela gerência geral de Comunicação, mas é a gerência de Patrocínio quem dá as diretrizes. E continua:

•

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> Esticado, estendido.

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> De acordo com Machado Neto (2012, p.64), ativação de patrocínio são ações de comunicação realizadas para dar visibilidade à ação patrocinada, tais como: degustação, fornecimento exclusivo de produtos e serviços durante a ação patrocinada, etc.

Então tudo que acontece em Minas, desde o mapeamento dos projetos até a ativação, quem cuida é a Luciene e a equipe dela. Não somos nós aqui. A gente aqui cuida dos processos todos, da gestão do recurso incentivado, então quem define o critério de distribuição dos recursos entre as regionais somos nós. Aí eu digo para a Luciene: "Você tem X milhões, mapeia e ranqueia os projetos, a gente processa aqui". Isso a gente faz.

Rodrigo enfatiza que a área de ativação, sob a gerência de Paulo Henrique Soares, é responsável pelos grandes projetos: "Carro-chefe nosso. Então, por exemplo, ativação do Prêmio da Música Brasileira, a equipe do Paulo é que cuida. Ativação do projeto Gênesis, do Sebastião Salgado, é a equipe do Paulo que cuida".

A gerência de Patrocínios, segundo Rodrigo, é responsável por definir toda "a estratégia de seleção dos patrocínios (por edital, por meio da plataforma político-cultural, etc.), a gestão dos recursos, o rankeamento dos projetos, de acordo com a chave de critérios e interação com as regionais". E acrescenta: "Quem tem que garantir a unidade, o normativo, somos nós. É um papel corporativo e normativo. Além também de gerenciar os grande projetos de patrocínios, nessa parte mais institucional, como OSB e Prêmio da Música".

Rodrigo lembra que a Vale, apesar de ter priorizado as duas linhas de atuação comentadas, atua também em grandes projetos institucionais.

A área de Patrocínios Culturais possui uma instrução normativa, isto é, um direcionamento, que é base para a escolha de patrocínios pelas regionais. Isso é apenas um guia para a seleção, segundo Rodrigo Soares. Posteriormente, a sua gerência, na pessoa da gerente de Patrocínios, Christiana Saldanha, verifica todos os projetos, todo o detalhamento. Rodrigo explica que isso é justamente para dar unicidade nos patrocínios, e esclarece:

Essa visão que a gente tem do todo, a gente pode perceber. Esse projeto que você está sugerindo apoiar no Pará, a gente já faz alguma coisa parecida no Maranhão. Eventualmente você pode cruzar... Essas sinergias, esse tipo de coisa.

Ele menciona que é muito comum, nos patrocínios da Vale, a itinerância dos projetos, justamente pela questão do relacionamento com as comunidades em que a empresa atua. E explica:

Então, por exemplo, tem um projeto de concertos de música clássica, alguma coisa assim, a gente negocia com o produtor: "Poxa, por que que você não pode fazer uma itinerância pelas nossas regiões e eventualmente fazer um concerto em Maputo, aonde a gente tem a nossa operação lá em Moçambique?". E aí a gente costura essas contrapartidas e negocia com o produtor.

Rodrigo menciona que, na época em que a área de Patrocínios culturais estava subordinada à Diretoria de Responsabilidade Social, existia um comitê de avaliação dos projetos, do qual participava a área de Comunicação. Isso porque, segundo Rodrigo, desde essa época, a Vale já se preocupava com a coerência de suas ações culturais, com a sua narrativa organizacional. Ele menciona: "Era para dar uma direcionada, porque a gente está falando da imagem, da marca, etc. Agora, não; agora que a gerência de Patrocínio está na Diretoria de Comunicação não existe mais o comitê".

Como dito anteriormente, a seleção dos patrocínios é discutida pela gerência geral e pelas gerentes regionais. "Tem uma dinâmica mais periódica de reuniões, de conversas, etc.", menciona Rodrigo.

A replicabilidade dos projetos, ou seja, a possibilidade de realizar o mesmo projeto em várias regiões, é preponderante para o patrocínio na Vale. Rodrigo fala nessa avaliação como um "driver" para a empresa..

A mensagem a ser passada, no caso da associação com o patrocínio de algum patrimônio, é deixar um legado. "É importante para a Vale tudo aquilo que pode deixar alguma coisa, e não ser um show que vai acontecer e pronto. Acabou, as pessoas vão embora e fechou", explica Rodrigo.

A Ativação dos Patrocínios culturais é a área responsável por toda a comunicação dos projetos, ou seja, por garantir um trabalho de integração entre as outras áreas da Comunicação: marca, publicidade, imprensa, etc. Rodrigo explica:

Eles vão desenvolver um plano de ativação para um projeto. Por exemplo, a gente vai ter semana que vem a inauguração da exposição de Sebastião Salgado, Gênesis, um projeto que a gente patrocinou desde o início, teve a inauguração lá em Londres e tal e vai inaugurar no Brasil semana que vem. Então eles estão cuidando de integrar tudo. Vai ter uma coletiva de imprensa, vamos chamar o nosso pessoal de assessoria de imprensa. Vamos fazer publicidade ou não? Chama a minha gerente de Publicidade. Vão criar um anúncio. A ativação coordena, é um trabalho de integrador, ele puxa as outras pessoas. Então recebi um material, um monte de peças do Prêmio da Música para aprovar, ela recebeu isso, ela vai passar para a Érica, a Érica vai aprovar, ela devolve, é um ponto de contato único com os proponentes para as questões de ativação.

Cabe à gerência de patrocínios, segundo Rodrigo, mapear, identificar, fechar o contrato e acompanhar o projeto até a prestação de contas. A ativação dos patrocínios participa na etapa de negociação da contrapartida, em que as estratégias de comunicação e potencialização são definidas.

Quando o patrocínio acontece com recursos próprios, é gerenciado pela própria regional. Rodrigo explica a instrução normativa:

A gente tem uma instrução normativa, onde tem todos os processos, os do's e don'ts, quem pode fazer o quê, quem não pode, quem assina, quem aprova, quem... A gente, a área de Comunicação, nós aqui, como área normativa, nenhum projeto de patrocínio pode ser pago sem um "de acordo" meu e do Sérgio. Então todos os projetos, independente do valor, até um determinado valor é um formulário, que aí o diretor tem que assinar. Vem pra gente, a gente olha, ok, assina também. Se for acima de um determinado valor, tem um outro instrumento interno nosso, isso vai para a Diretoria Executiva aprovar. Também com uma recomendação e uma área consultada, que somos nós. E de um valor ainda para cima isso chega ao Conselho de Administração, mas sempre passa por nós.

Rodrigo deixa claro que a escolha dos patrocínios é realizada pelas regionais, porque conhecem mais de perto a realidade local, mas todos os projetos precisam ter a aprovação da gerência geral, cujo responsável é ele. Menciona também que tudo o que acontece de patrocínio é informado ou perguntado ao Conselho de Administração. Por isso, além de aprovar, ele também realiza um monitoramento constante: "A gente recebe relatórios mensais das regionais com tudo o que acontece. Porque, eventualmente, a gente tem que fazer um *report* para o Conselho", explica.

As regionais têm total autonomia para mapear, identificar e ativar o projeto cultural que é local. Projetos que circulam em todo o Brasil, como o Prêmio da Música, por exemplo, é ativado pela gerência geral.

A Vale reduziu muito o volume de investimento em publicidade nacional em todos os veículos: TV, rádio, jornal. "Eu estou falando de publicidade de grandes campanhas institucionais nacionais. Campanhas regionais, a gente está fazendo até mais do que a gente fazia anteriormente", explica Rodrigo. A causa está associada à mensagem de proximidade que a Vale quer passar: "A importância para o que é importante para aquela região", ressalta.

Os patrocínios nacionais continuam com um investimento de publicidade nacional para posicionar o motivo do patrocínio daquele projeto pela Vale. Rodrigo explica:

Então, por exemplo, o Gênesis semana que vem, a gente vai fazer um anúncio em mídia impressa aqui no Rio, no *Globo* e na *Veja Rio*, vamos fazer um anúncio que vai ficar até... Vão ter umas cinco, seis inserções ao longo de dois meses, porque a exposição fica três meses em cartaz. Então é um anúncio que posiciona a Vale, diz por que que a gente está patrocinando esse projeto e convida as pessoas a irem à exposição. Então a gente faz. O Prêmio da Música é a mesma coisa. A gente vai ter um anúncio em mídia impressa. A gente está usando muito as redes sociais agora também, a página da Vale no Facebook para também movimentar esse tipo de questões. Então vamos fazer algumas ações com a OSB, de sorteio de ingresso e

tal. Então tem algumas coisas que a gente movimenta, em paralelo. Não é que a gente saiu, a gente reduziu muito o volume em tudo que é mais nacional, mais intenso.

A maioria dos patrocínios são "envelopados", para usar a expressão do próprio Rodrigo, quando são comunicados aos públicos. Ele explica:

O projeto só recebe o dinheiro para apresentar? Não. Por exemplo, a gente teve, acho, um concerto da Filarmônica de Minas, que a gente patrocina, na Praça da Liberdade, que a gente patrocina também, em frente ao Memorial Minas Gerais Vale. Então foi um evento que a gente empacotou! Então são vários patrocínios, é a sinergia daquilo. Uma ativação extra ao que o proponente faz.

O planejamento da comunicação é definido para um horizonte definido, ou seja, tem tempo determinado. Atualmente, a posição da comunicação é trabalhar a proximidade com as comunidades. Esse planejamento é compartilhado com todas as gerências regionais, segundo Rodrigo. E, anualmente, com base nas pesquisas de imagem e de reputação, a Diretoria de Comunicação avalia o planejamento. "Vis a vis, com os resultados da pesquisa, a gente toma alguns redirecionamentos. A pesquisa é a grande bússola nossa, para os nossos planejamentos. A gente mensura absolutamente tudo o que a gente faz", explica Rodrigo.

Com relação à mensuração dos patrocínios culturais, avalia-se, segundo o gestor, a percepção das pessoas sobre importância de a Vale disponibilizar recursos para o campo das artes. Rodrigo explica que, associada aos atributos corporativos, a avaliação permite verificar o grau de aderência daqueles atributos à imagem da organização. Ele esclarece:

A gente tem lá o que a gente chama de atributos corporativos, a gente tem uns seis, sete, sei lá, oito atributos corporativos. Quais daqueles atributos... A Vox Populi conseguiu fazer um diagrama mostrando quais daqueles atributos mais influenciam na construção da imagem da empresa. E essa questão cultural, tanto nas grandes capitais, quanto nos municípios onde a Vale está presente, ela aparece em primeiro lugar. Como a que mais influencia na construção de imagem. A gente também mede a aderência de alguns patrocínios. Então, para cada região, a gente pede sempre para a pessoa indicar os três principais patrocínios dele e a gente mede também como é que isso se comporta ao longo do tempo.

A Vale mensura a importância de uma empresa apoiar a cultura nas comunidades onde opera, mas Rodrigo menciona que ainda falta um pedaço dessa história, pois não existe a mensuração inversa: as comunidades percebem que os patrocínios da Vale são para associá-la como próxima e preocupada em deixar um legado para as comunidades? Rodrigo responde:

Eu acho que a gente tem claro quais são os nossos objetivos em termos de imagem com as comunidades, essa questão da proximidade, etc. Mas falta um guardachuva mais claro, para que a gente possa então saber se aquilo tudo que a gente está fazendo está reverberando da maneira que a gente quer. Então a gente está

exatamente trabalhando nisso, neste momento, porque a gente tem nosso posicionamento de marca, a gente está inclusive revisando ele agora, mas, para a questão do patrocínio, a gente precisa ainda de uma amarração, que eu acho que a gente ainda não tem muito clara.

A grande preocupação hoje, segundo Rodrigo, é justamente potencializar todas as ações de patrocínio cultural:

Que isso fique mais claro. Uma maneira justamente de empacotar tudo isso que eu faço no Pará, no Maranhão, no Espírito Santo, em Minas Gerais e no Brasil como um todo. Eu acho que esse pedaço ainda está um pouco faltando. E eu acho que isso vai facilitar para eu construir essa unicidade de marca.

Ele pondera que essa "amarração" é mais clara na marca Vale, mas sente falta dela nos patrocínios culturais.

Na marca fica mais claro que a gente é essa empresa brasileira, de origem brasileira, que se internacionalizou, mas que quer manter esse vínculo com cada lugar aonde a gente está. O nosso presidente costuma dizer que a VALE, ela quer ser uma empresa moçambicana em Moçambique, uma empresa canadense no Canadá, uma empresa mineira em Minas Gerais, uma empresa itabirana ou itabirense em Itabira. Entendeu? É isso, o que a gente quer é isso, mas eu acho que, para o patrocínio, ainda falta um pedaço...

## 6.2.1.3 Terceira voz da organização: Christiana Saldanha

Christiana Saldanha responde pela gerência de Patrocínios da Vale. Segundo ela, há um ano e pouco, a gerência de Patrocínios estava vinculada à área de Responsabilidade Social. "Mas com um viés muito mais social e pouco de comunicação", pondera ela. E acrescenta: "Mas a comunicação, ela parte do diálogo da empresa com os seus públicos, e foi visto que podia se aproveitar, fazer um bom uso de patrocínio". Assim, a gerência de Patrocínio retornou à Diretoria de Comunicação. O patrocínio cultural na Vale, segundo Christiana, é uma narrativa de comunicação: "Isso sempre foi na Vale ligado à comunicação".

Em termos dos materiais produzidos para a comunicação dos patrocínios, Christiana conta que a Vale possui o V+, um material mais informativo, impresso, quinzenal, e o VALE@, informativo on-line, "com o intuito de divulgar para os empregados". E esclarece que o empregado é público fundamental para a organização: "O patrocínio gera um orgulho no empregado. Você está formando o seu empregado, que é um cidadão também, uma pessoa, e a sua família, os seus filhos. Então, olha como isso reverbera para toda uma sociedade".

Com relação ao volume de recursos e aos projetos de 2013, Christiana pondera:

É óbvio que a gente está numa série histórica, a gente teve alguma quebra, comparando 2011 a 2012, de cerca de quase 60% de queda. Por conta da receita da empresa, que tem impacto direto.

A gente tem uma diversidade grande de projetos e projetos interessantes que possam interessar a qualquer cidadão comum, quer dizer, seja empregado da Vale, seja comunidade que está na ponta, ou aquele que é empregado e é comunidade ao mesmo tempo, que normalmente é assim. E aí... e aí que isso não era divulgado internamente. Então isso passa a ser uma ferramenta extremamente importante de envolvimento do empregado, de valorização.

Por exemplo o MAR — Museu de Arte do Rio, que é próximo à nossa sede. Tivemos a oportunidade de noticiar, via VALE@, um dia especial para o empregado Vale. Então um dia especial para as comunidades dali, do Morro da Providência, que é ali perto, e mais para os empregados VALE. Onde o empregado com a sua família poderia passar um domingo numa visita especial ao MAR, logo após a inauguração.

A Fundação Vale e a Vale são duas entidades diferentes, segundo Christiana. A Diretoria de Responsabilidade Social é outra diretoria dentro da Vale. O patrocínio cultural retorna para a Diretoria de Comunicação, de acordo com Christiana, num entendimento da empresa de que "ele é uma narrativa de comunicação muito bacana, muito potente de se trabalhar a questão da reputação. Porque o patrocínio aproxima as pessoas, principalmente quando você fala de cultura". Christiana menciona que a cultura emociona, aproxima e vai direto às raízes, na identidade das pessoas. E esse seria a razão da destinação dos recursos e da importância do patrocínio cultural.

Com relação à política de patrocínio, Christiana reitera que a Vale está sempre revisitando seus objetivos, e pondera: "Ela não é estanque, ela não tem um modelo de patrocínio, ali pára, a gente sofre pela inquietude".

A gerência de Patrocínios da Vale percorre "um caminho de troca, de transparência, de potencializar nichos que existam dentro da cultura, no âmbito da cultura", segundo Christiana.

Hoje a gente está tentando traçar alguns programas específicos para que a gente tenha uma imagem formada. O meu diretor fala uma coisa: "Te digo um palco, no palco a gente tem diversos atores, mas tem uma hora que tem os focos, né?, e esses focos ficam em cima de alguns desses atores, e a gente está nesse momento de desenhar esses focos". A gente deve manter a questão da música, como um dos programas a serem... E outros ligados aos territórios aonde a gente atua.

Segundo Christiana, a definição do caminho é realizada de acordo com a narrativa da organização, numa preocupação de alinhar a comunicação e o patrocínio cultural. Ela explica de forma clara os motivos da escolha da música, por exemplo, como uma das áreas de atuação da Vale:

Então, numa visão da música, ela aproxima, ela sensibiliza, ela toca fundo no seu coração. De uma forma mais poética, mas essa coisa de aproximar. Porque a Vale é uma grande empresa, então ela precisa se aproximar do outro. Ela muitas vezes é tida como uma coisa tão grande que você não chega nela. Então é essa imagem que a gente tem, a música como algo que chega a você, que toca você.

Christiana afirma que, aliado à narrativa de aproximar, o patrocínio busca também fortalecer o conceito de valor, razão por que está presente nas comunidades onde a Vale atua. E esclarece:

Os territórios, eu atuo criando e compartilhando valores. Que valores são esses? É o meu valor, é o seu valor. Eu compartilho, eu ganho, eu tiro riqueza do solo, economicamente, na visão mais tradicional da coisa. Eu tiro, eu sou uma empresa privada em que eu ganho. Como é que... Ganho valor monetário. Como é que compartilho isso por meio da cultura? Apoiando aquilo que é valor para você. Você em Minas Gerais, você no Pará, você no Maranhão. Então é isso que a gente vem nesse trabalho de desenvolver esse processo. Esse conceito. Muito mais que conceito.

Sendo assim, continua Christiana, o foco do patrocínio cultural da Vale é priorizar ações no campo da cultura que tenham valor para as regiões onde a empresa atua e que aproximem as pessoas.

Ainda segundo Christiana, alguns patrocínios são "ativados" pela empresa porque são aqueles que a "gente quer o holofote". E dá como exemplo o patrocínio ao já mencionado projeto cultural Gênesis:

Ele é um projeto de âmbito global, pela temática da questão do meio ambiente tratada por uma leitura, uma expressão através da fotografia, utilizando a fotografia como meio. Mas tem uma temática superatual, ele conjuga tanto a questão ambiental quanto a questão cultural. E isso chama atenção para questões que a Vale acredita e que ela percorre: de preservação, de salvaguarda das paisagens naturais.

E acrescenta: "Os que são ativados a gente pinça, elenca os prioritários e que tem aderência preferencialmente à nossa estratégia". A estratégia hoje, segundo Christiana, apesar de estar em fase de desenho, é trabalhar dois programas: um voltado para a música e outro para os territórios, "naquilo que é valor para cada território".

A Diretoria de Comunicação é uma área normativa, ou seja, estabelece as normas, as diretrizes dos patrocínios da Vale. O processo nasce com os valores em que a Vale acredita, como explica Christiana:

Vamos dizer é um *top-down*. O Presidente traça as estratégias da empresa, inclusive em termos de investimento, que isso vai nos pautar, como a gente vai fazer essa distribuição de recursos. A estratégia, quer dizer, os valores da empresa, o que ela acredita, o que ela quer focar... Então o nosso norte são os valores da

Vale. Como é que a gente entra: de forma cruzada, gerencial, com o patrocínio para fortalecer toda essa comunicação.

Christiana afirma que o patrocínio é visto como um dos alicerces "dessa estrutura chamada Vale". E explica que a escolha da música, por exemplo, como área de atuação foi porque "a gente enxerga que a gente faz acontecer, aí está: a música, a orquestra, ela faz acontecer, você tem um resultado disso com as pessoas, valorizando as pessoas, formando as pessoas". A gerente pontua que a Vale patrocina o patrimônio material e imaterial, porque são projetos associados ao conceito de valor. E resume:

Então desses dois programas, a gente traça as linhas. Todo programa seja em música, ou no programa todo, de cada território, a gente está desenhando o nome dos valores de cada território. O que deve nortear, o que deve ter em cada um desses programas.

Atualmente, as gerências regionais possuem a instrução normativa que, segundo Christiana, "dá alçadas de atuação, mais no macro, do eixo cultural e do técnico-institucional, e o conceito de cada eixo". Infelizmente, não foi possível ter acesso à instrução normativa. Mas Christiana resume alguns pontos:

Patrocínios voltados à preservação e valorização do patrimônio material e imaterial. Patrimônio material é amplo, tendo a música como o seu foco principal. Quer dizer a gente não deixa de fazer o outro, mas a música é um dos nossos, vai ser um dos nossos programas carros-chefe para a comunicação. Como é que a gente quer ser visto, comunicado. Mas é só isso, isso é no âmbito global, mas a gente está nos territórios. Como é que a gente faz algo que seja de valor, que não pode ser só focado na música? Então por isso a decisão de fazer dois programas: cultural e técnico-institucional.

Essas diretrizes também são discutidas com as áreas regionais, porque são áreas que conhecem os territórios de perto, alega Christiana. E acrescenta:

Esse processo da VALE, ele é de muita troca. Ainda mais porque, nesse caso do patrocínio específico, a gente tem uma distribuição, acho que bastante inteligente, na medida que o corporativo, que está distante, ele traça, é óbvio que por uma diretriz base, maior, do presidente que chega para o corporativo e desenha. E os desdobramentos são feitos pelas regionais, são aqueles que estão nos territórios. E depois isso volta. Então esse processo de retroalimentação, ele é constante.

São os territórios, por meio das gerências regionais, que identificam os patrocínios alinhados com a narrativa organizacional. Segundo Christiana, os territórios precisam justificar as escolhas para, posteriormente, os patrocínios serem validados. Ela descreve o processo:

Olha... Por que que eu escolhi A ao invés de B? Porque A tem isso, isso, isso, isso, isso, e isso é validado. Então esse processo, quando é dado o "de acordo" do nosso diretor de Comunicação, ele volta. Porque ele tem que garantir que os patrocínios estão alinhados à política de patrocínios, é essa a instrução normativa.

Christiana também afirma que a política cultural está em processo de formatação e de aprovação, e que a instrução normativa será inserida na política. Isso porque, "quando a política for aprovada, a gente retira o escopo e enxuga um pouco a instrução. Mas hoje ela já está vigente, que são esses dois eixos", esclarece.

Para Christiana, os maiores desafios dos patrocínios culturais na Vale são garantir a transparência no processo de seleção e descentralizar os patrocínios. A descentralização é vista como estratégia para o valor da proximidade. Por isso, Christiana menciona a questão da circulação dos projetos.

Ademais, ela pontua que os patrocínios são realizados com o benefício da Lei Federal de Incentivo à Cultura e que a Vale tem, atualmente, pouco recurso próprio para essa atuação. Uma proporção de "10% recurso próprio da Vale e 90% Lei Federal. Mas isso já foi maior, isso depende muito do nosso orçamento. Cada ano isso é revisitado. E a gente usa, praticamente, quase 100% do recurso incentivado", afirma Christiana. "Porém, as regionais também investem recursos próprios em patrocínios regionais, de acordo com a instrução normativa", pondera a gerente. Com isso, o volume de recursos aumenta: "Pelo tamanho da empresa, o difícil às vezes é você consolidar esses números. Mas a gente tem investimento em patrocínio com recurso próprio muito superior a isso. Feito pelas regionais", explica Christiana. E acrescenta: "As unidades, elas têm a liberdade de patrocínio com a instrução normativa. Você tem um viés, que diz o seguinte: 'Patrocínio funciona dessa forma', e cada área tem a liberdade de colocar, no seu orçamento, uma linha de patrocínio". Ela explica melhor:

Por exemplo, seminários de mineração. Vamos falar técnico. Então eu sou uma área de minérios, quero fazer um seminário ou de exploração mineral, falar sobre mineração, ou sobre uma nova legislação. Meio ambiente, por exemplo. É um volume grande que a gente faz. As ararinhas, o patrocínio das ararinhas azuis, nicho de preservação da espécie, um projeto lindo, que foi patrocinado pela Vale com recurso próprio da área de Meio Ambiente. Patrocínio técnico-institucional.

Dessa forma, os territórios, como Christiana costuma chamar, identificam quais patrocínios são mais pertinentes, numa estratégia concomitante com a narrativa de aproximação dos públicos. "A tentativa também é valorizar o produtor local, porque a gente consegue descentralizar. É uma tentativa que a Vale vem buscando, de descentralizar. Sair do eixo Rio-São Paulo e ir para as regiões mais remotas", explica Christiana.

O patrocínio é área normativa de várias gerências, inclusive global. Então eu atuo para o Brasil, mas eu atuo para Moçambique, eu atuo para Nova Caledônia, eu atuo para o Canadá. A gerência de patrocínios, com orientações claras, fornece as instruções (*inputs*) e eles realizam.

No entanto, Christiana ressalta que existem países prioritários, como Moçambique, onde a atuação de orientação da gerência é maior. "Porque é um país aonde a gente investe recurso, aonde existem novos projetos, etc. e tal", explica. Em países como a Áustria, onde a Vale tem somente um escritório comercial, a atuação do patrocínio cultural é mais tímida. A gerência de Patrocínios executa os processos de patrocínio mais nacionais, como os já citados Prêmio da Música Brasileira, Gênesis e Orquestra Filarmônica Brasileira, enquanto as gerências regionais executam os projetos dos territórios. Mas o processo, pondera Christiana, "Não é tão distante. Com as regionais, como é que a gente atua, as diretrizes são traçadas e divulgadas. Então é isso que a Vale entende de patrocínio, é assim que ela vai atuar".

Ademais, Christiana aponta que atualmente não existe divisão de recursos por território e que ela nunca será equânime. E explica por quê:

Eu não vou comparar uma necessidade de Minas Gerais e uma de Mato Grosso do Sul, onde eu tenho uma intervenção menor na empresa. Minas Gerais é um território mais importante aonde a gente acredita que deva estar, como é a região do Pará. É distinto. Hoje, em Minas Gerais, eu já tenho proponente naquela região e eu tenho projetos naquela região. No Pará, eu tenho que desenvolver esses projetos. Então eu tenho estágios distantes, isto é, diferentes, eu tenho intencionalidades para a empresa, para cada território, distintas.

Christiana, porém, ressalta que, justamente por haver territórios mais estratégicos para a empresa, será realizado, no médio e no curto prazo, um processo de estabelecer uma divisão de recursos. "De acordo com as diretrizes da empresa e a capacidade também dos territórios de se desenvolver", pontua.

A gerente de Patrocínios comenta que alguns patrocínios já tiveram de ser discutidos com os territórios, por não estarem de acordo com as diretrizes; mas isso não é visto com preocupação. E comenta:

Às vezes, acontece e... E acontece muitas vezes ao contrário, do corporativo indicar algum projeto e, quando bate na regional, a regional diz assim: "Olha, não é pertinente porque tem um viés A, B, C contra a nossa política" ou "contra o leque de patrocínios que a gente tem aqui" ou "A gente está investindo muito nessa área; seria mais importante a gente direcionar para a área B". Então essa análise crítica existe, e os territórios são muito críticos. Eles são nosso termômetro.

A gerente ressalta que, apesar da instrução normativa, a seleção dos patrocínios sempre se faz pelo viés do que é pertinente e estratégico para a narrativa da organização, pois o principal é que os patrocínios estejam relacionados com os princípios organizacionais da Vale. E ela esclarece que, por esse motivo, pode haver patrocínios fora dos eixos estabelecidos:

Muitas vezes você precisa estar presente num determinado evento, porque ele tem uma importância X para aquela cidade e que talvez nem sempre esteja aliado à nossa política. Você pode ver, às vezes, uma marca Vale num projeto, o show do Lenine, por exemplo, não é normalmente a nossa forma de atuar em shows. A gente não patrocina um ator específico, por exemplo, pode até acontecer Mas como no show do Lenine, foi por ser chão a temática que ele abordou. Outro exemplo é audiovisual. A gente não patrocinava audiovisual. Hoje a gente retira da política cultural por quê? Por exemplo, A Amazônia Eterna foi um projeto da área ambiental que a gente patrocinou na época da Rio+20. Rio+20 por quê? A Vale poderia estar fora de uma Rio+20? Não. Dois: audiovisual, se tratava da região amazônica, então o tema, a temática ambiental de preservação ambiental está alinhada à nossa missão. Então, quando isso acontece, essa conjuntura... Tinha a ver com a missão.

Christiana ressalta que um projeto cultural, para ser patrocinado pela Vale, precisa, além dos conceitos de proximidade, valor e legado,

- trabalhar a memória: "a gente acredita que isso é um valor superimportante.
   Porque é uma identidade, as pessoas reconhecem a memória seja por meio de um acervo ou de um restauro ou de uma manifestação tradicional, pertencente àquele local";
- ser gratuito: "que dá acesso";
- poder circular ou ser itinerante: "levar a locais remotos";
- trabalhar a formação: "valorizando o indivíduo, um talento de uma região, revelando e dando oportunidade ou uma vocação que existe, porque... isso a gente diz assim: 'existe uma semente, a gente rega e aquilo pode crescer e dar fruto'".

Christiana ainda pontua que, apesar de o patrocínio não poder ser garantido sempre, a Vale se preocupa em patrocinar alguns projetos de continuidade, como a Orquestra Filarmônica Brasileira e Orquestra Filarmônica de Minas Gerais, além dos ativos, como o Memorial Minas Gerais, o Museu Vale, o Trem da Vale. Esses projetos perenes representam de forma tangível, segundo Christiana, os conceitos da Vale: "Aquilo territorializa, aquilo tangibiliza, sedimenta os valores".

A gerência de Patrocínio atua de forma integrada com todas as outras áreas da Diretoria de Comunicação. "Com comunicação interna, quando é para divulgar internamente, com a área de pesquisa, colaborando com a equipe a construir as perguntas, o que que a gente quer saber, aonde a gente quer chegar", explica Christiana. "Inclusive o Trem da Vale é um que vai mudar. Ele vai ser inserido na nova pesquisa, inclusive para orientar a gente. A comunidade enxerga aquilo que ela gostaria, o poder público, porque a gente tem vários atores no território".

Christiana acrescenta que, atualmente, a seleção do projeto é feita de forma direta com os territórios que conhecem a realidade local e têm interface com os atores locais. É provável que a Vale instaure também um edital de seleção de projetos, segundo Christiana, mas não vai abandonar a seleção direta.

Na opinião de Christiana, a comunicação organizacional e os patrocínios culturais estão completamente alinhados: "É patrocínio sim, mais ainda porque você aposta num projeto de terceiros, não é assim? Isso não é o meu projeto. Então eu tenho que vibrar para que eu consiga transmitir ou.... conseguir enxergar aqueles que estão nesta mesma vibração".

Os patrocínios culturais pretendem fortalecer, de acordo com Christiana, os conceitos da narrativa da Vale. Para isso o envolvimento das gerências regionais é fundamental. Ela esclarece:

Quando o patrocínio chega, ele chega em menos de um ano. Ele volta em menos de um ano, mas como fator de aproximação dessa comunicação. Porque a gente faz uma comunicação interna ótima, a gente faz um VALE+ ótimo. Como é que a gente chega na dona "Quininha" lá da comunidade tal? Isso é um aprendizado constante. Eu te falo de quem viveu o território. Que é o mais difícil, não é só aqui não. Acho que, em todas as instituições, o mais difícil não é o que tem abrangência nacional, é aquele que é a formiguinha, que você tem que ir lá e tornar público. Então, hoje, eu acho que esse trabalho da comunicação, trabalhar com as regionais de comunicação, fundamental, e tem essa intencionalidade.

Christiana acrescenta que é importante o envolvimento das gerentes regionais de comunicação para planejar de forma estratégica essa comunicação. E esclarece:

Com quem eu quero me comunicar, de quem eu quero me aproximar, a quem eu quero seduzir, no bom sentido, sensibilizar, vamos dizer assim. Então eu acho que isso é um desenho que a gente caminha para ter alguns bons resultados com as regionais. E a Vox Populi aponta isso: o que a comunidade enxergou? Enxergou as ações culturais como uma das boas coisas que a Vale faz. E aí a pesquisa só vem a ratificar o que a gente faz.

A gerente cita alguns projetos que, segundo ela, têm o viés da formação cultural de artistas e estabelecem clara interação com os conceitos da Vale:

A gente atua Marcelo Bratke, da Camerata, a gente vai agora fazer uma itinerância por todos os territórios. Então ele vai a tudo: ele vai [ao] Rio, então ele vai fazer essa itinerância e ele junto faz as *masters classes*, então ele forma... Faz a oficina, uma coisa assim. Isso a gente fez no projeto Som no Pará, por exemplo, que formou músicos das localidades, foi uma corrida, não para, sudeste do Pará, a gente foi para Parauapebas de Canaã, onde não existe. As turmas viviam lotadas. Então, assim, o senhorzinho que tocava um baixo, ele foi lá para ter aula com grandes nomes da música, por exemplo, Ney Conceição foi lá para dar aula. Foi lá porque até ele queria saber qual o retorno. E aí vários grandes nomes tiveram lá com quem não teve acesso, então você trabalhou o acesso, você trabalhou a itinerância, é a circulação, porque foi para várias cidades, você trabalhou é a memória, porque trabalhou uma música regional, e você trabalhou a formação das pessoas.

Para Christiana, a política cultural da Vale, mesmo não estando ainda totalmente validada, tem de ter flexibilidade para atender todos os atores sociais que interagem com a empresa. As necessidades culturais das regiões onde a empresa atua são diferentes, e a Cultura precisa atender primeiro o conceito de relacionamento da empresa:

Eu não posso trabalhar numa empresa como a Vale, do tamanho da Vale... Porque é igual a um transatlântico para você mudar. Mas muda. Porque eu tenho que ter essa flexibilidade. Eu não posso ter uma política que... Por isso que eu digo assim: a música. A música é um dos programas. Mas eu não posso ter "o" programa. Claro! Porque eu preciso atender a outras necessidades da empresa, de comunicação, de aproximar. A música nem sempre vai aproximar uma música erudita daquele senhorzinho lá da ponta. Mas o boi no Maranhão vai ter uma identidade inestimável, imensurável para aquele senhorzinho.

Indagada sobre a existência de algum *slogan* na área de patrocínio cultural, Christiana responde que ele ainda está sendo construído; mas que, diante dos conceitos e narrativas da marca, poderia "Criar e compartilhar valor". E comenta:

Isso ainda não está divulgado, quer dizer, a gente só está em fase de construção... Mas criar e compartilhar valor é pra mim... Não existe um valor único. Ele tem que ser moldado em cada lugar. Mas a gente acredita que a música é um valor. Porque as outras áreas da cultura são diversas e precisam ser embaladas de acordo com cada realidade, cada especificidade de cada lugar. Agora, a música é algo que ultrapassa fronteiras, transcende, e tem várias leituras. Você vê, no Maranhão tem um reggae. O reggae não é maranhense, é jamaicano. Quando ele chega no Maranhão, ele cria uma identidade e tem uma linguagem própria.

## 6.2.1.4 Quarta voz da organização: Luciene Cristina

Luciene Cristina é gerente regional de Comunicação, responsável por todos os processos de comunicação no território Minas/Bahia, exceto a assessoria de imprensa. São 30 pessoas diretamente ligadas à área e 10 associadas às unidades de negócio específicas, num total de 40 funcionários. Luciene explica:

Tenho um núcleo que fica aqui comigo em Nova Lima, na sede onde está a diretoria da Vale, principalmente as pessoas que trabalham com processos institucionais, então: publicidade, patrocínio, recepção de visitantes, etc. Tenho duplas de analistas de comunicação em todos os grandes complexos industriais que nós temos espalhados pelo Estado. Essas pessoas estão divididas em públicos, principalmente. A gente trabalha com comunicação integrada, mas elas são responsáveis pelos públicos. Uma sempre responsável pelo público externo e outra pelo público interno. Eu dividi por públicos, não dividi por processos, por outra coisa. Trabalho de forma integrada. Tem sempre alguém com olhar para dentro e sempre alguém com olhar para fora. Então nós somos sempre duplas, então nós somos oito duplas espalhadas por Minas e Bahia. E tem um núcleo que fica aqui cuidando dos processos.

Ela esclarece que há duas coordenadoras de comunicação, uma para o público interno, outra para o externo, e um núcleo de gestão administrativa. "Na verdade, a Vale é uma empresa complexa, de gestão complexa; então, movimentar essa estrutura precisa de uma base forte por baixo", pondera.

Luciene explica que essa divisão por públicos visa estabelecer uma comunicação mais homogênea, ou seja, "garantir que a linguagem seja a mesma no território todo". E pontua que essa preocupação é maior ainda com a comunicação externa, tendo em vista que cada território possui uma característica específica.

O que a gente fala com o empregado lá da mina de Água Limpa, em Rio Piracicaba, tem o mesmo tom do daqui em Brumadinho. Claro que as mensagens, os conteúdos têm que respeitar as especificidades locais, mas a gente tem que ser a mesma empresa em todos os locais e, principalmente, externamente, porque internamente tem toda a política interna que faz com que isso tenda a ser semelhante, mas principalmente o olhar externo. A Vale tem que ser a mesma Vale em todos os 28 municípios — um na Bahia e 27 em Minas.

Com relação à área de Patrocínios Culturais, Luciene reitera que desdobra a ativação de acordo com o público interno ou externo, não existindo uma única pessoa responsável por essa área. E explica por quê:

A gente tinha, a gente foi aprendendo a trabalhar com isso. O patrocínio era visto como um processo puramente externo. E como que a gente constrói imagem, entendimento da empresa trabalhando ele internamente? Inclusive antecipando, tratando o público interno como especial nesse processo de patrocínio..

Luciene explica que a divisão por públicos permite que as ações institucionais, como os patrocínios culturais, sejam mais bem trabalhadas. "Os patrocínios são vistos hoje, como matéria-prima. São ativos para serem trabalhados pela Comunicação com os públicos. Eles geram conteúdo, geram ativos da Comunicação", ela explica. E acrescenta:

Trabalho na mensagem de por que... como a gente está fazendo isso, gerando entendimento no público interno... de por que a empresa estar patrocinando isso aqui, por exemplo. Então, essas ações institucionais, elas se inserem tanto no trabalho integrado de quem está cuidando da comunicação interna, quanto de quem está cuidando de comunicação externa. Por questão de conteúdo, do que falar, do como falar. Funciona mais assim.

Para o alinhamento das ações de comunicação, Luciene pondera que existem reuniões mensais com o grupo todo e reuniões semanais setoriais. Além disso, são eleitos analistas responsáveis, em cada território, para os chamados projetos especiais. Com isso, apesar de não haver uma pessoa exclusiva para o patrocínio, a comunicação do projeto fica centrada numa pessoa só. Ela explica:

Então uma pessoa vai cuidar. Vou dar um exemplo de um projeto de patrocínio. A gente tem o Projeto Fred, que é de fomento do artesanato da trama do tapete sem nó. Então eu tenho um dos analistas do território, que é um dos responsáveis por olhar o Fred no território todo, é ele que puxa a governança com as demais áreas. Quer saber alguma coisa do Fred é com ele. É ele que puxa a governança, ele que faz o planejamento das ações, o acompanhamento das ações e que fecha o relatório final no final do ano.

Não existe, dessa forma, uma coordenação dos patrocínios, mas "empodero a pessoa para gerir o projeto", enfatiza Luciene. Para o público interno, ela utiliza quatro macroprocessos de comunicação, a saber:

- veículos de comunicação "já direcionados para os públicos";
- campanhas de comunicação "com ações promocionais";
- eventos e ações promocionais "inusitados para atingir um público dirigido";
- comunicação direta.

Luciene explica como funcionam esses quatro macroprocessos da comunicação interna com um exemplo real:

Uma das nossas cidades está completando 300 anos — Rio Piracicaba. A gente foi demandado de fazer uma plataforma de ações especiais, e está sendo lançado agora um concurso de fotografia para os empregados de lá. Para tirarem sua foto emblemática da cidade, e essa foto vai gerar um selo que vai ser o início das comemorações externas da cidade. Um selo no correio... A pessoa vencedora vai ganhar uma máquina, uma câmera. A diferença é que a gente poderia fazer uma festa na cidade e divulgar para o empregado ou fazer uma festa, que se fosse uma coisa fechada, sorteava um ingresso. Não, quem vai dar o pontapé inicial nas

comemorações da Vale dos 300 anos é o empregado, se envolvendo no concurso de fotografia de qual é a imagem de Rio Piracicaba nos seus 300 anos.

Só em Minas Gerais e Bahia, a Vale tem, hoje, segundo Luciene, vinte mil funcionários diretos, outros vinte mil indiretos, além de pessoas que estão nas obras, totalizando um universo de quase cinquenta mil pessoas.

O planejamento da comunicação nas regionais, de acordo com Luciene, baseia-se no mapa estratégico da operação (qual é o foco no território, para que a comunicação está ali), além de considerar os pilares de imagem da marca Vale: preocupação com o meio ambiente, investimento na cultura e no social, atributos corporativos, relacionamento com o empregado e integração com a comunidade. "São esses cinco pilares que são avaliados anualmente na pesquisa de imagem e reputação realizada no território", diz Luciene. "É uma decisão estratégica da empresa ser uma empresa que investe em cultura, por exemplo", menciona. E enfatiza que é preciso trabalhar essa comunicação, não somente investir nela, de modo a "fazer sentido para o meu público".

Esses são os nossos nortes. Com base nisso, a gente traça o cenário do que a gente tem para o próximo ano, e com base nos resultados da pesquisa de reputação. Quando a gente cruzou que nessa cidade os nossos níveis de reputação estavam em queda e que a gente tinha essa oportunidade para o próximo ano, nós fomos até o gestor e... Na Vale, funciona assim as unidades de negócio, elas respondem pelo território operacionalmente, institucionalmente, como se fossem uma pequena empresa ali no meio. É uma descentralização da empresa e a gente sempre aprova o nosso planejamento de comunicação com cada um desses gestores. Então fomos aos gestores de Rio Piracicaba aprovar o nosso planejamento de comunicação para 2013. E lá já sinalizava a comemoração do aniversário da cidade, 300 anos, e nessa reunião ele nos demandou algo maior. Falou que a gente precisa de envolver, foi um *brainstorm*, vamos envolver mais o público.

Luciene menciona que sempre buscam "embalar" todos os patrocínios para potencializar as ações em determinados territórios. "Nos 300 anos de Rio Piracicaba, nós juntamos todos os nossos patrocínios que são itinerantes para passarem por lá. Todos os eventos que rodam a gente mapeou pra acontecer nessa data, então". Luciene argumenta que, nesse território, conseguiu envolver os empregados no lançamento do concurso, os formadores de opinião no lançamento do selo e a comunidade como um todo na campanha de comemoração. E esclarece:

Para lançar, o selo tem que ter a campanha interna do concurso primeiro. Vinte dias depois, a gente lança um selo com a foto vencedora. No dia seguinte do lançamento do selo, a gente realmente solta uma campanha publicitária na cidade, falando dos presentes que vão vir. E aí a gente solta o calendário e começa as ações. E aí envolve atividades culturais, tem patrocínio da cidade, uma ação na

cidade que a gente patrocina, que vai fazer parte. Tem algumas ações, projetos culturais que a gente patrocina, que a gente vai levar para fazer apresentação lá. E tem visitas especiais na nossa unidade operacional também.

O planejamento de todo projeto de comunicação e patrocínio, menciona Luciene, leva em conta a união dos cinco pilares da marca e o envolvimento dos públicos interno e externo. Além disso, todas as ações são guiadas pelo resultado da pesquisa de imagem e reputação realizada no ano anterior, lembra ela. Sendo assim, os patrocínios e projetos a serem realizados em cada território baseiam-se nos resultados da pesquisa de imagem e reputação, que é realizada por município. Ela ressalta: "São cinco atributos, então às vezes um atributo está bom, mas tem um atributo ali que esta sinalizando queda, então a gente tem que trabalhar".

De acordo com Luciene, a pesquisa reflete a intencionalidade tanto da Comunicação, quanto da própria empresa de utilizá-la como instrumento para gerir o resultado do trabalho que é realizado nos territórios:

Eu vejo que, no início, a gente não trabalhava com base no resultado do jeito que a gente trabalha hoje. Então eu vejo que a Comunicação, nos últimos anos, já usa a pesquisa com uma intencionalidade de direcionar recurso, direcionar mensagens, direcionar... Para que eu vou falar ali de continuar reforçando a "integração da comunidade", se a dúvida naquela localidade é se a Vale é uma empresa que investe em meio ambiente? Então ela permite direcionar ações, direcionar recursos.

Um ponto importante, de acordo com Luciene, é que a imagem da empresa não é feita somente pela área da Comunicação. "Nos últimos dois anos, o que eu vejo assim, e que eu acho incrível, são as áreas de operação se fazendo responsáveis pela imagem e reputação", ressalta. E acrescenta:

A imagem da empresa é um retrato do que ela é, uma percepção das pessoas, mas não adianta eu utilizar as ferramentas de comunicação para forjar a imagem. É preciso que a essência da empresa seja aquela. O que a gente tem visto é um entendimento das áreas de negócio — dos engenheiros, dos geólogos, dos geotécnicos — de como trabalhar, de como o trabalho deles está diretamente relacionado à formação da imagem da empresa. Acho que isso foi uma primeira caída de ficha do tipo "Não é só o que vocês falam que está aí nesse resultado. É o que eu falo, é como nós operamos".

Luciene enfatiza que, hoje, já é meta dos departamentos trabalhar com a "favorabilidade" da empresa, isto é, trabalhar a imagem da empresa nos territórios. Com isso, essa questão extrapolou as áreas de Comunicação, Institucional e Relacionamento com a Comunidade, que são as áreas que normalmente trabalham essa questão. "Todas as outras áreas do negócio precisam ter esse discurso. A pesquisa de imagem e reputação, que era

aguardada pela Comunicação, hoje a gente faz rodadas de apresentação dessa pesquisa. Só esse ano, eu apresentei essa pesquisa para mais de 400 gestores", comenta.

Os gestores da operação, segundo Luciene, querem sempre saber como a Vale é vista no território em que atuam, e a pesquisa é apresentada na percepção Brasil, Minas Gerais e território. Os gestores são envolvidos no processo porque contribuem nas estratégias de como manter o índice da pesquisa. "Para manter, para aumentar esse índice. Por que será que a gente está sendo percebido assim? Essa resposta não existe na verdade, isso é percepção", explica Luciene, enfatizando o crescente envolvimento dos funcionários com a imagem e com a comunicação da empresa.

A seleção dos patrocínios na regional de Minas Gerais, de acordo com Luciene, está alinhada com a diretriz corporativa. Ela lembra que, em Minas, existem muitos projetos bons, que poderiam ser patrocinados e dar um bom retorno para a empresa. E enfatiza:

Quando a gente lista os projetos que a gente gostaria de apoiar, primeiro a gente segue a questão do alinhamento com a diretriz corporativa, de qual linha de cultura: a questão do legado cultural, a questão de valorização da cultura local... Então seguimos todas as diretrizes.

Posteriormente, são traçados dois caminhos, ou pré-requisitos, do patrocínio cultural. O primeiro é patrocinar projetos onde a empresa atua:

Um é a gente identificar projetos das localidades onde a gente está presente. Então esse é um caminho. Por exemplo, a gente patrocina, em Barão de Cocais, uma orquestra de viola caipira maravilhosa. Os Meninos de Minas de Itabira, que é um grupo de instrumentos de percussão. Então a gente mapeia quais são os projetos que são locais e que são projetos estruturados, que a gente consegue potencializálos com o nosso patrocínio e que eles consigam dar retorno de imagem também.

Outro viés cultural são projetos que possam ser itinerantes. Luciene exemplifica:

Por exemplo, a Orquestra Filarmônica é o segundo ano que a gente patrocina. Ele tem um retorno institucional enorme pra gente aqui em BH, mas a gente conseguiu levar o ano passado pra Itabira e esse ano estamos levando pra Ouro Preto. Então vai ter um concerto, patrocinado pela Vale, em Ouro Preto, da Orquestra Filarmônica, aberto ao público. Um outro exemplo é o Ponto de Partida, um grupo lá de Barbacena, que é uma área de atuação da Vale. A gente consegue com eles levar uma atração cultural de muita qualidade para os municípios que a gente está presente. Então a gente fez o ano passado um patrocínio lá com o Ponto e conseguimos rodar oito, nove cidades ao longo do ano. Era o projeto Expedições. A gente reuniu em torno de 500 pessoas, em praça pública, por cidade, para ver um espetáculo de altíssima qualidade e que encerrou na Praça da Liberdade no final do ano. Que é um espaço também mantido pela Vale. E a gente usa a Praça da Liberdade, todo segundo domingo do mês, com o Vale na Praça. É uma manhã de atividades culturais em que a gente traz os nossos projetos patrocinados do interior para apresentar para o público da Praca da Liberdade, no domingo de manhã. E o outro exemplo da itinerância é o Giramundo, que é um grupo teatro de bonecos, principal grupo do Brasil, super-reconhecido. E a gente patrocinou um

projeto deles que é o teatro móvel que exatamente está rodando 27 cidades esse ano, levando um espetáculo para essas cidades.

Luciene acrescenta que "A gente sempre tem o foco de levar a mensagem da empresa para as comunidades que a gente está". Embora a cidade de Belo Horizonte seja uma dessas comunidades, Luciene não concentra o patrocínio cultural da Vale na capital. Ela esclarece que, com relação a Belo Horizonte, a gestão de patrocínio atua de duas formas: identificando projetos de qualidade na cidade e projetos para fazer itinerância em outras cidades. "Em Rio Piracicaba, que é uma cidade que a gente não consegue ter tantos projetos assim, tem uma semana cultural, que acontece todo ano e que a gente sempre patrocina. E estamos levando o Giramundo para lá", exemplifica.

No entanto, Luciene ressalta que já teve problemas com projetos que não estavam preparados para a itinerância. Um deles "iria para cinco cidades, mas teve alguns problemas de percurso e para nós não teve o retorno esperado. Era um projeto de uma cidade só, que valeria muito a pena ter trabalhado só ali", pondera ela, acrescentando que a empresa tem muito cuidado para que o patrocínio cultural faça sentido para aquela cidade, e com isso a empresa consiga ter o retorno almejado: valorizar o que é importante.

Na opinião de Luciene, porque Minas Gerais tem muitos projetos bons, não é fácil selecioná-los. "A gente faz um *ranking* e infelizmente ficam vários de fora", ressalta. Por isso, os critérios, principalmente o de atender as cidades, são importantes. E é necessário balancear os patrocínios nas localidades, identificando as cidades que serão beneficiadas. Luciene esclarece:

Eu estou pensando bem no foco de comunicar, quais momentos eu vou passar a mensagem da Vale para o público. Estou pensando bem na comunicação daquele patrocínio... Então, se eu fosse pelo único critério de qualidade do projeto, possivelmente eu ficaria num eixo Belo Horizonte-Ouro Preto. Claro que existem alguns patrocínios fora do eixo, mas eu ficaria num eixo que se retroalimentaria. Então a gente faz essa visão, esse critério de conseguir identificar as cidades beneficiadas.

Contudo, segundo Luciene, não basta apresentar à Vale um projeto itinerante. "A decisão dos patrocínios é tomada com os gestores operacionais. Porque eles respondem institucionalmente também. E aí avaliamos o que nós precisamos, no final das contas", explica ela, acrescentando que outras linhas de patrocínio, como os festivais de inverno, são realizadas pela Vale:

A gente precisa conseguir um equilíbrio, então. Tem cidade que eu já patrocino a revitalização de uma igreja. E por que a gente tem também esse tipo de patrocínio?

Pelo fato de ser tradicional da cidade. Outra grande vertente da Vale é o patrocínio dos festivais de inverno. Por isso a gente patrocina o Festival de Itabira, de Congonhas e o de Ouro Preto-Mariana. Então, naquela cidade ali, pode ser que eu tenha um projeto de itinerância que atenda dez cidades, mas ela não vai ser contemplada porque eu preciso mapear onde eu não consegui identificar tantos projetos, para poder encaixar alguns projetos de itinerância. E também com base nos nossos resultados de imagem e reputação. Quando eu pego e divido pra onde eles vão, o critério para a escolha do patrocínio passa também pelos nossos índices de reputação, para saber qual cidade eu vou. A gente busca, então, um equilíbrio de atendimento.

Luciene enfatiza que a seleção dos patrocínios culturais deve levar em conta não só o relacionamento da Vale com a cidade, com o poder público local, mas também o poder de ativação desses patrocínios. Patrocinando festivais, exemplifica ela, "a gente tem um retorno de possibilidade de ativação com empregados, com formadores de opinião, com o público que vai para o festival, que é imenso, que às vezes a gente só consegue com 10 pequenos projetos". Além disso, segundo ela, os festivais permitem negociar muitas contrapartidas para utilizar, principalmente, com o público interno. Portanto, "faz muito sentido para a gente continuar trabalhando esse patrocínio".

Luciene afirma que tem atuado para não deixar criar uma dependência dos patrocínios culturais com a Vale. "Então, esse ano, a gente saiu de alguns projetos por redução de recurso destinado a patrocínios. O Festival de Inverno de Ouro Preto é um exemplo. Nós estamos entrando no Festival levando a Orquestra Filarmônica, esse é o nosso apoio", exemplifica. Nesse caso, a postura da Vale é ser "parceiro e atuar junto, mas não assumir".

Segundo Luciene, em 2013, por causa da redução do orçamento, a seleção da continuidade dos patrocínios foi feita com base na relação deles com os proponentes culturais.

Luciene ressalta que, após fechar um patrocínio cultural, a primeira coisa a fazer, antes mesmo de pensar em ferramentas táticas, é planejar a mensagem que a Vale pretende passar com ele.

Vou dar um exemplo concreto. A Vale acabou de patrocinar a montagem da ópera Fedra e Hipólito, teve essa temporada agora no Palácio das Artes. No copatrocínio a gente já tinha contrapartidas que a gente podia pegar e sair fazendo, convites, etc. Mas o que eu quero com isso? Qual mensagem eu quero passar patrocinando essa ópera? Então a gente definiu a mensagem que seria: a Vale é uma empresa que investe em cultura e traz uma produção inédita, uma produção, uma montagem de uma ópera, um conceito de trabalhar a valorização, de nobreza. De que estamos oferecendo uma coisa muito nobre em termos de cultura e democratizando, nesse caso específico.

A segunda etapa é "com quem eu quero falar isso?", ou seja, identificar os públicosalvo da empresa: empregados, comunidade, etc. A gerente exemplifica:

Quero falar isso com os meus empregados? Com os meus gestores? Às vezes, a gente recorre, muitas vezes... Eu tenho um público de 50 mil pessoas aqui em Minas, contando próprios, terceiros e empregados de obra. Eu faço um recorte: isso eu preciso falar para os empregados de BH, ou isso eu preciso falar pra Minas Gerais inteiro. Por exemplo, patrocínio do Inhotim. Ele fica em Brumadinho, que é uma cidade de interesse e atuação nossa. Mas eu não comunico Inhotim somente para Brumadinho. O ativo Inhotim, ele é para ser comunicado para todo o mundo, aliás. Ele é maior que o estado, mas no meu caso, que eu cuido daqui, eu comunico para todos.

Definida a mensagem e os públicos, identifica-se o objetivo da comunicação para cada um desses públicos. De acordo com Luciene, o mais importante nessa etapa é "beber da fonte", lembrar-se "de qual é a estratégia de comunicação, dos pilares... Então eu chego à conclusão de qual mensagem eu quero passar e qual conceito que vai permear a comunicação toda". Só depois de realizado esse planejamento é que são idealizadas as ações táticas (envio de convites, espaço vip, etc.).

Então, a cota que eu tive de 800 ingressos para a ópera, eu fiz uma ação dirigida para os formadores de opinião tanto de Belo Horizonte, que foi o macro, mas eu também convidei formadores de opinião de algumas cidades mais próximas. Fiz um material da Vale, que eles receberam em mãos, um convite mais elaborado para falar da ópera. Eles tinham lá no Palácio das Artes um espaço destinado para eles chegarem, trocarem seus ingressos, escolherem seu lugar. Era um cuidado da Vale com aquelas pessoas. Eu podia ter pegado os ingressos e mandado pra eles. Eu fiz um sorteio interno com empregados, fiz uma divulgação, falando de ópera, fiz um concurso para ver se as pessoas estavam entendendo e por que que a Vale patrocina. E ainda utilizei uma cota enorme dos convites pra trazer grupos patrocinados das cidades do interior para virem assistir.

Ela enfatiza, novamente, a estratégia de relacionamento com os gestores culturais patrocinados pela Vale nas cidades onde possui negócio:

Então a gente tratou a questão da ópera também, a questão da nobreza, de como aquilo era especial. Belo Horizonte tendo uma estreia mundial de uma montagem de uma ópera... Então eu tenho vários grupos patrocinados: Meninos de Minas, Luthier, Escola de Música de Nova Lima... A cada récita, eu fiz um trabalho da Vale, do gestor local que convidou, fez um convite especial para esses projetos: "Vocês estão convidados, a Vale vai levá-los". Então isso deu uma repercussão grande na comunidade.

Esse grupo de gestores culturais das cidades, segundo Luciene, são formadores locais de opinião, o que justifica a ação diferenciada do convite.

Luciene ressalta que todos esses exemplos foram somente para a ação tática de convites: a distribuição de ingressos. E detalha mais a ação com outros públicos, como o que frequenta a Praça da Liberdade, patrimônio material também patrocinado pela Vale:

É um público que a gente atinge mensalmente, é um público formador de opinião em Belo Horizonte, onde a gente trabalha com muito foco no índice de imagem e aonde a gente tem o Memorial Minas Vale, que é o equipamento cultural ali no Circuito Cultural da Praça da Liberdade. Então, por exemplo, eu fiz um *flashmob* <sup>44</sup> na Praça da Liberdade chamando para a ópera, então... pegando os frequentadores da Praça da Liberdade num domingo de manhã. Eu estou falando de cerca de 600 pessoas e que são formadoras de opinião. E tive uma campanha publicitária institucional na mídia (rádio, jornal).

O Memorial Minas Vale, ressalta Luciene, possui um gestor do espaço, mas a parte de comunicação é de responsabilidade da gerência de Comunicação. "Eu utilizo o Memorial como um ativo de imagem", esclarece.

Retomando o patrocínio da ópera Fedra e Hipólito, Luciene esclarece que a ação para os funcionários foi um *quizz* de perguntas e respostas. Ela faz referência a outras ações de outros patrocínios: "Mas eu já fiz aqui dentro para funcionários um *pocket*<sup>45</sup>, a gente patrocina festivais de *jazz*, então a gente fez um *pocket* no restaurante... o pessoal adora".

Os patrocínios culturais, de acordo com Luciene, permitem uma série de ações de comunicação. Porém, ela ressalta que se desperdiça o potencial da comunicação do patrocínio se a gestão da ativação for direto ao plano tático, ou seja, "Se a gente não fizer primeiro a pergunta: O que eu quero com isso? O que eu quero atingir? Pra quem eu vou comunicar? E como?". Para Luciene, no caso dos patrocínios técnicos com maior restrição dos tipos de público que se pretende atingir, não é preciso focar tanta energia nas ações de ativação e comunicação.

Apesar de estratégias diferentes para públicos diferentes, a narrativa da organização não muda, segundo Luciene: "Sempre tem um viés, uma linha que costura todos. A Vale sempre tem a imagem de empresa que investe em cultura. E com a mensagem institucional de que 'Se é importante para Minas, é importante para a Vale'".

Por isso, informa Luciene, quando a Vale patrocina determinado projeto cultural, mais importante que o patrocínio em si é valorizá-lo: "Não valorizado porque eu estou patrocinando, mas porque ele é importante para a comunidade, importante para a

\_

<sup>&</sup>lt;sup>44</sup> Flashmob é a ação de comunicação que se desenvolve como performance de um grupo de pessoas em ambiente público.

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup> *Pocket* é uma pequena apresentação em público.

sociedade e é por isso que a Vale é parceira". A linha da narrativa organizacional buscada com os patrocínios, de acordo com Luciene, é "A Vale reconhece e acredita na cultura como uma riqueza, um legado que ela pode deixar para os seus públicos".

Independentemente de qual seja o patrocínio cultural, o mais importante em todo o processo é o mapa mental de como ele vai ser comunicado, para quem e o que é esperado que cada público saiba, enfatiza Luciene. E isso é planejado para todos os projetos patrocinados. Para a gerente, a estrutura de planejamento para cada um dos projetos é simples: desde a decisão de patrocinar determinado projeto, já existe um direcionamento da razão de ser do patrocínio, qual é a importância daquele patrocínio para aquele território, qual mensagem deve ser trabalhada. "O planejamento é importante para trilhar potencialidades para a comunicação organizacional", esclarece.

As ferramentas de comunicação que serão utilizadas dependem de cada projeto patrocinado. No caso dos patrocínios, Luciene afirma que prefere trabalhar uma comunicação inusitada e diferente: "Os veículos de comunicação normais — jornal interno, intranet, etc. — servem para dar todo o suporte de conteúdo, de informação. Mas gosto de levar um esquete teatral, circense, meia-noite, no meio da mina, por exemplo".

Segundo Luciene, com os patrocínios culturais, é possível extrapolar muito mais a maneira de comunicar do que com a comunicação do dia a dia. "O patrocínio nos traz a oportunidade de trabalhar o diferente", pondera. E exemplifica: "O Inhotim<sup>46</sup> por si só já é um espetáculo. E é um caso que a gente pode levar os nossos empregados. Para que eles tenham a experiência".

As ações de patrocínio não priorizam o público interno nem o externo. Luciene explica que, na verdade, nas comunidades onde a Vale está presente, o público interno é a própria comunidade. Por isso, é preciso realizar as ações de comunicação com cuidado: "Eu não posso correr o risco, como assessora de Comunicação, de comunicar uma coisa para fora, sem que o público interno esteja sabendo", comenta ela, que diz que ganha "embaixadores" quando envolve primeiro o público interno. E explica:

As pessoas se sentem orgulhosas da empresa estar levando aquilo para a comunidade ou de estar patrocinando um projeto da comunidade. Com o empregado, eu trabalho muito o orgulho da antecipação da informação, da nobreza do que está sendo entregue, e os próprios empregados repercutem as informações na comunidade. Então, quando a gente entra com uma campanha na

\_

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup> Instituto de Arte Contemporânea localizado na cidade de Brumadinho, MG.

comunidade do que vai acontecer, é muito bacana quando o empregado já sabe e já valida uma informação.

Ademais, Luciene observa que, em Belo Horizonte, o trabalho é bem diferente, mais institucional e pautado para a mídia e os formadores de opinião. "Porque em Belo Horizonte, a Vale só tem escritórios administrativos", relata. Nos outros municípios, a Vale está presente em cidades históricas, como Ouro Preto, Mariana e Congonhas, e em cidades muito tradicionais, como Itabirito, Santa Bárbara, Barão de Cocais. Sendo assim, a comunicação precisa de cuidado e os patrocínios que são realizados também. "Entender a nossa comunidade é primordial na nossa comunicação" ressalta.

A respeito da narrativa dos atributos corporativos, Luciene menciona que o trabalho da comunicação está muito no olhar do outro:

São atributos que a Vale percebe que os nossos públicos reconhecem como importantes para uma empresa como a Vale. [...] Nosso discurso hoje é muito baseado na perspectiva do outro. De que o outro reconhece, nós também reconhecemos e por isso que a agente apoia. Então o discurso permeia muito isso. Seja para investimento cultural, seja para meio ambiente.

#### E enfatiza:

Por exemplo, as pessoas reconhecem a importância de cuidar da fauna e da flora para o futuro. A Vale também reconhece e é por isso que a Vale faz isso. Então é muito mais: alinhar a expectativa, alinhar olhares e fazer credos. Então, quando a gente faz essa comunicação de patrocínios, a gente tem muito cuidado para não ser, não esbarrar no que pode ser um pouco de arrogância, do tipo "olha que bacana que eu estou fazendo pra vocês". Acho que isso é o pior caminho que a gente pode tomar e que algumas empresas tomam.

A Vale tem uma área estruturada de relacionamento com a comunidade que trabalha com investimento social, diálogo social e gestão do impacto da presença da Vale. Essa é uma área afim com a Comunicação, pois seu trabalho também é comunicar as mensagens da empresa para seus públicos de interesse. E Luciene menciona que a Comunicação "trabalha muito junto com essa área, inclusive respeitando os critérios, respeitando as diretrizes até para as coisas caminharem juntas". Essa atuação conjunta é fundamental "para não ter um diálogo na comunidade que, na prática, depois se reverta em alguma coisa completamente diferente", esclarece. Essa área dá subsídios para a comunicação dos patrocínios nas comunidades.

Segundo Luciene, os patrocínios têm sido o carro-chefe da Comunicação da Vale em Minas Gerais: "Eu uso o patrocínio como uma matéria-prima com um conteúdo para acionar as ferramentas. Principalmente eventos direcionados, ações promocionais direcionadas. Tanto internas quanto externas, eu faço muito", ressalta. E exemplifica:

Quando a gente assinou o nosso patrocínio com Inhotim, nós fizemos um evento no Inhotim com gestores culturais. Foi um momento de relacionamento da Vale, para falar um pouquinho sobre o investimento todo em cultura e com formadores de opinião. E nós enviamos depois uma orquídea do Inhotim, com uma embalagem muito bacana, com uma mensagem da Vale falando daquele patrocínio que a gente estava fazendo. Que foi pós-evento. Foi enviado para formador de opinião e para alguns gestores culturais que não estiveram presentes no evento. Principalmente isso, eventos, ações promocionais, ferramentas que possibilitem o relacionamento. A gente trabalha muito com campanha, com imagem, mas eu foco muito o patrocínio cultural no que eu consigo relacionar com meus públicos.

Luciene dá exemplo de outro patrocínio cultural, feito com o objetivo de fortalecer a comunicação pretendida pela Vale naquela ocasião:

A gente patrocinou um festival de arte e gastronomia em Brumadinho, que chamava Brumadinho Gourmet. Era nosso interesse atingir os moradores formadores de opinião ali de Casa Branca, principalmente os que frequentam os restaurantes da região. Porque aquela região é uma região que a Vale tem propriedades e a gente precisava esclarecer por que a gente não tem projetos de operação, mas precisávamos aproximar, porque era um público que estava muito arredio em relação à Vale e a gente precisava reaproximar. E a gente fez um prato da boa lembrança, a ideia era essa, do festival para presentear os restaurantes participantes, e isso criou uma... O próprio projeto do Brumadinho Gourmet cresceu com essas entradas da Vale, com essa necessidade nossa. O nosso objetivo não era só colocar a marca lá, era usar daquele momento para conversar com aquele público todo que estava ali em volta. E o projeto acabou crescendo, tendo festins em restaurantes, sendo maior por que a gente foi junto. Viu ali uma oportunidade de conversar com aquele público que estava se mostrando resistente a conversar com a Vale.

Luciene informa que, com esse patrocínio, foi possível ter mais entrada para conversar com a comunidade. "E foi um projeto que nasceu pequeno, porque ele era pequeno em si, e que cresceu muito e que deu retorno tanto de imagem, de patrocinar aquele projeto, quanto de relacionamento, de retorno do negócio mesmo", ressalta a gerente.

Com relação à comunicação corporativa, Luciene menciona que realiza o desdobramento na regional de forma a construir uma única Vale — "A gente precisa ser uma só"— e que a Comunicação Corporativa faz uma comunicação macro dos atributos da empresa — "uma empresa presente no Brasil, que respeita o Brasil, que investe, que valoriza os territórios." Na regional, Luciene traduz essa diretriz macro em estar próxima dos públicos. E esclarece:

Então, quando eu desdobro uma campanha publicitária lá em Itabira, eu preciso falar lá em Itabira que a Vale é uma empresa responsável, que respeita o meio ambiente e que aqui em Itabira ela preserva a Mata do Limoeiro, que é a mata onde o seu Zé e o fulano de tal vão passar os domingos.

Todos os patrocínios culturais, pondera Luciene, abarcam a diretriz de relacionamento com os públicos, de estar próximo, que também é a diretriz da matriz. "Então, as mensagens que a Vale tem são as mesmas corporativamente, mas como que eu vou traduzir isso aqui no local para que não seja uma palavra ao vento que você não reconheça?". Assim, as duas comunicações — a corporativa e a regional — se complementam. E, no território, a comunicação consegue dar a prova do que a Vale fala corporativamente: "Então, além de falar que eu invisto em cultura, eu entrego para você esse investimento, que você também reconhece", explica Luciene.

"A construção da imagem não é somente com as ações de comunicação. É como a empresa é, como ela trabalha", menciona Luciene. As comunidades, na percepção dessa gerente, enxergam a Vale como uma empresa que tem essa proximidade com os territórios. Porém, "isso não significa que a gente está respondendo sempre como a comunidade quer", pondera ela, ressaltando que a Vale está dialogando com as comunidades locais, que enxergam e reconhecem os pilares da Vale pela sua linha de atuação.

Segundo Luciene, um pilar sempre considerado é o relacionamento com o empregado. Por isso, avalia ela, seu público interno valida a comunicação externa. Luciene explica que "não é só por ser um pilar, mas os empregados, no meu caso os cinquenta mil, são caixa de ressonância para a minha comunidade".

Luciene usa a expressão "embalar o ambiente" em todas as suas ações de comunicação regional. E exemplifica:

Por exemplo, uma das contrapartidas do patrocínio da orquestra filarmônica são concertos de câmara que eu faço no Memorial Vale. Então são oito concertos, pequenos, para atingir um publico de 80 pessoas. Então podia fazer uma ação muito pequena, isolada, mas o que eu faço internamente? Os meus empregados em BH sabem o que está acontecendo, que está tendo os concertos de câmara no Memorial, que é um equipamento cultural da Vale, que fica na Praça da Liberdade, que é mantida pela Vale e que a Vale está oferecendo os concertos. O objetivo não é eles irem — se forem, ótimo! Mas que eles saibam que isso está acontecendo, então essa é questão do embalar o ambiente.

O planejamento da visibilidade dos concertos de câmara é "que os meus empregados de BH saibam que eu estou fazendo concertos de câmara". Luciene considera que o planejamento delimita o público e o objetivo daquela ação:

Eu poderia querer que os formadores de opinião de BH fossem no meu concerto. Esse poderia ser um objetivo meu e até gostaria, mas eu trabalho com esse público em outros momentos. Nesse momento, eu trabalho a área cultural, frequentadores do memorial e os meus empregados de BH.

E enfatiza a importância do planejamento: "Se eu não definir aonde eu quero chegar, eu não chego a lugar nenhum. Eu vou fazer um tanto de ação, vou começar a divulgar em todos os veículos e não sei o que eu queria".

Luciene dá exemplo de um patrocínio macro, que envolve todos os públicos da empresa e seus respectivos objetivos de comunicação, e foi planejado:

O Prêmio da Música, por exemplo, o show que vai ter aqui, eu estou trabalhando com alguns empregados, com formador de opinião, com área cultural, com prefeitos e secretarias de Cultura de cada localidade (uma questão de relacionamento dos gestores). Para o público interno, teve um concurso interno de intérprete de Tom Jobim. Esse ano é Tom Jobim o homenageado. A gente montou um estúdio na área e eles cantaram, e vai ter uma premiação do melhor de Minas Gerais. Então esses empregados que cantaram, eles vão ao show com acompanhante, e também terá sorteio. Então vai ter estúdios em todas as áreas, mas para eu chamar as pessoas, comecei a tocar Tom Jobim nos nossos ônibus com uma chamadinha. Coloquei música ao vivo no restaurante, alguém tocando Tom Jobim, é o que eu chamo de embalar o ambiente, e esse fenômeno é muito bacana, porque os empregados da Vale, eles já se sentem tão parte que eles já querem decidir quem vai ser o homenageado ano que vem: "Podia ser Elis Regina".

A ativação de um patrocínio, segundo Luciene, vai muito além de colocar a logomarca: "é embalar o patrocínio". Não existe patrocínio cultural em que a Vale só atue com a logomarca e pronto. "A gente trabalha muito mais, por exemplo, esse é um patrocínio que a gente quer trabalhar menos a questão institucional, de comunicar para várias pessoas que a gente está patrocinando. A gente quer que as pessoas que estejam lá entendam o sentido e ponto".

#### 6.2.2 Fiat Automóveis

Temos o dever de nos comprometer com o que somos capazes de fazer. Para dedicar nossos talentos e habilidades para a construção do futuro.

■ Cledorvino Belini, presidente da Fiat

Frase afixada na sala de reunião do Departamento de Comunicação Corporativa da Fiat.

Instalada em Betim (MG), desde 1976, a Fiat Automóveis tem capacidade produtiva para até 800 mil veículos por ano e investe, atualmente, na implantação de sua segunda fábrica de automóveis no país, em Goiana, Pernambuco. Além disso, investe no

desenvolvimento de novos produtos, novas tecnologias, qualidade e capacitação da engenharia, e tem atuação marcante na área de patrocínios culturais.

É a primeira montadora no país a criar e manter um espaço cultural, a Casa Fiat de Cultura, instituição que busca integrar arte, cultura e conhecimento, em diálogo permanente com a sociedade. A Casa Fiat de Cultura cuida de 90% dos patrocínios culturais da Fiat.

Para o estudo em questão, foram entrevistados a gestora de Cultura da Casa Fiat, Ana Vilela, e o líder de Relações Públicas da Fiat Automóveis, Rogério Faria Tavares.

Para uma melhor visualização das duas áreas na organização, vejam-se as FIG. 5 e 6.

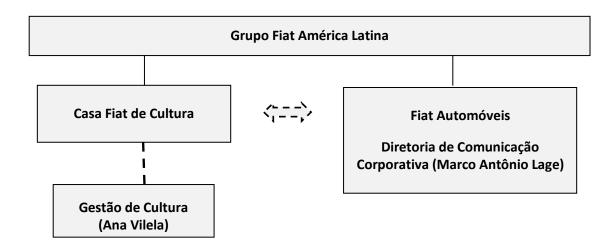


Figura 5 – Relação da Casa Fiat de Cultura com o Grupo Fiat América Latina e a Fiat Automóveis

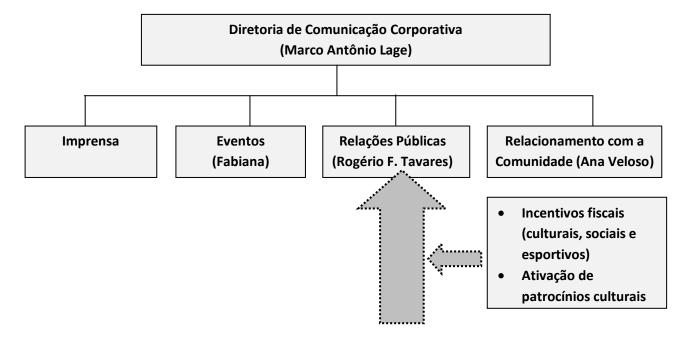


Figura 6 - Organograma da Diretoria de Comunicação Corporativa da Fiat Automóveis

## 6.2.3.1 Primeira voz da organização: Ana Vilela

Mantida desde a sua inauguração, em 2006, pelas empresas do Grupo Fiat no Brasil, a Casa Fiat de Cultura é uma instituição cultural sem fins lucrativos, que atua com padrões internacionais na concepção e realização de grandes exposições de artes plásticas e visuais. Segundo a gestora de Cultura, Ana Vilela, o empreendimento "não nasceu por acaso":

Quando em 2006, a Fiat completou 30 anos de Brasil, ela resolveu abrir a Casa Fiat de Cultura. Ela tinha essa consciência de que, abrindo um equipamento cultural, 80% do investimento dela teria que ser canalizado pra cá, em função dos altos investimentos que a gente faz em grandes exposições.

De acordo com Ana Vilela, a montadora brasileira investe de 8 a 10 milhões de reais por ano na Casa Fiat para ter seus patrocínios culturais gerenciados por ela. A gestora esclarece ainda que "a Casa Fiat não entra no organograma da Fiat [Automóveis]: é como se fosse uma empresa. Nós nos reportamos ao presidente da Fiat por ele ser também presidente do Conselho da Casa Fiat".

Importante eixo da plataforma de comunicação da Fiat, a Casa Fiat de Cultura está ligada à Diretoria de Comunicação Corporativa da organização, responsável pelas áreas de Imprensa, Eventos, Relações Públicas e Relacionamento com a Comunidade. Por isso, os patrocínios da Casa Fiat de Cultura têm um viés institucional, e não mercadológico. Ana Vilela esclarece:

O investimento sai da Comunicação Corporativa, e não da parte da Publicidade. Então a nossa programação aqui é 100% gratuita, nós oferecemos transporte gratuito para o público. A gente põe uma van na Praça da Liberdade, que faz um transfer, vem e volta o dia inteiro. Nós colocamos ônibus exclusivo para atender escolas. A gente tem um volume, dentro do público visitante da Casa Fiat, nesses anos, desde 2006, que já ultrapassa 600 mil visitantes. Entre 20% a 30% desse público, mais ou menos, é do programa educativo.

O programa educativo da Casa Fiat de Cultura tem o objetivo de oferecer às escolas, principalmente as públicas, oportunidade do acesso à arte. O programa oferece também assessoria ao professor, ponto que Ana Villela considera dos mais importantes:

A gente faz uma assessoria aos professores de acordo com o interesse do professor e em função da matéria que ele leciona. Toda visita que é realizada com aquela turma é feita enfocando a disciplina do professor e o interesse dele para que haja uma continuidade em sala de aula. Para que a visita não morra na visita, mas que ela possa ser desdobrada com atividades, como uma ferramenta de aprendizagem da disciplina. Então, por exemplo, matemática: "Nossa, como eu vou fazer aula de matemática para ver Caravaggio?". Mas dá perfeitamente para você estudar a questão da profundidade, do ângulo, da iluminação, da física... Então assim tudo, todas as exposições que a gente faz... Até professor de Educação Física, a gente

consegue trabalhar conteúdos que interessam à aula de Educação Física através da visão dele.

Ana Vilela enfatiza, mais uma vez, o caráter institucional da Casa Fiat de Cultura: "ela tem uma missão mais social, sociocultural de inclusão e de contrapartida da Fiat para a sociedade do que ser um investimento cultural para vender carro".

A Casa Fiat de Cultura e a área de Comunicação Corporativa da Fiat Automóveis recebem projetos e solicitações de patrocínio; porém, segundo Ana, a questão cultural é responsabilidade da Comunicação Corporativa da Fiat, e não da Casa Fiat de Cultura. "A Casa Fiat é como se fosse um departamento da Comunicação Corporativa. Como se fosse, mas na verdade não é. A área de Cultura ficou uma parte aqui e o varejinho lá". Ela explica:

O que é exposição eles mandam para cá, outros projetos eles analisam e declinam, outros eles viabilizam. Então, por exemplo, a Fiat tem vários projetos de cultura em Betim. Tem em São Paulo. A Fiat patrocina o Inhotim, o educativo do Inhotim é patrocinado pela Fiat. Tem vários patrocínios pulverizados. As ações pulverizadas ficam na Comunicação. Sendo que 80% do *budget* da Fiat em cultura está aqui. Oitenta a 90%.

A Fiat sempre foi uma empresa comprometida com a cultura. Desde a década de 1970, no Brasil, a organização já disponibilizava recursos para restauração e conservação do patrimônio histórico de Ouro Preto. De acordo com Ana, "era um investimento de chegada. Como ela está fazendo em Pernambuco". E representava a mensagem de comunicação que a Fiat queria construir naquela época: identidade, preservação e respeito com o lugar. Ana menciona que não era uma parceria que chegava para destruir, e sim para construir.

Na década de 1980, a Fiat inovou o patrocínio cultural com o projeto Concorrência Fiat, um edital que premiava várias modalidades de arte: dança, música, teatro, etc. Ana relembra:

Foi quando surgiu o Grupo Corpo. Nesse edital da Fiat, apareceram artistas que hoje são grandes nomes. Tanto da música, da dança e da arte. E hoje, até hoje a gente vê, no currículo de alguns artistas, assim: "premiado na Concorrência Fiat". Porque, na época, era uma credencial pelo alto nível do projeto, pelos jurados que participavam e tal, era uma grande credencial para o artista.

Na década de 1990, foi criado o projeto o Fiat para os Jovens, que, de acordo com Ana, propunha concursos culturais dentro das escolas. A cada ano um concurso, com a posterior publicação dos livros e o envolvimento da comunidade. "Até 2005, a Fiat ficou trabalhando com foco nos jovens. E nos 30 anos da Fiat, em 2006, a empresa quis dar um salto", conta a gestora.

O objetivo da Fiat, a partir de 2006, foi criar uma política de patrocínio mais arrojada, que retratasse os valores da organização. Ana Vilela relata:

Foi feito um workshop interno, com as várias áreas. E em função da Fiat ser ligada à Itália, a Itália ser o berço da arte. O design, que é um dos valores da Fiat, de trazer novos conceitos em design também. É um valor muito forte pra marca. E isto tudo está ligado a artes visuais, a estética, a beleza e tudo o mais. E outro fator, em 2006, Belo Horizonte não tinha grandes iniciativas na área de artes plásticas. Porque São Paulo e Rio, você tem os grandes museus, os grandes acervos: MASP, Pinacoteca, Museu do Ipiranga, Museu de Belas Artes no Rio, MAM. E aqui a gente nunca teve muito acesso a grandes acervos. Foi uma coincidência assim de interesses. Uma pelo lado da carência também de Minas e a carência se devia a não ter um espaço com a tecnologia que possa receber os grandes acervos. Que são a climatização, que a gente tem aqui dentro, que controla CO2, tudo computadorizado. A gente consegue trazer até a Monalisa. Então, aqui em Belo Horizonte, não tinha isso na época. E se você olhasse as pesquisas também da época, 90% dos brasileiros nunca foram ou tinham ido a museus. Então a gente quis exatamente entrar também numa área onde não tinha ninguém fazendo.

Sendo assim, os patrocínios culturais da Casa Fiat de Cultura buscam associar-se os valores e princípios organizacionais da Fiat Automóveis. Ana Vilela é enfática quando afirma que a Casa Fiat de Cultura trabalha na busca desse sentido:

A gente procura trazer o DNA da Fiat pra dentro do espírito da Casa Fiat e que reflete na programação. Então, por exemplo, falar assim: "Nossa, a Casa Fiat é...". Porque assim várias pessoas comentam: "A Casa Fiat é museu. Só tem obra antiga lá, só Renascimento, Barroco, Modernismo, não sei o que e tal". Só que quem fala isso é quem não entende aonde está a inovação de você trazer um Caravaggio, um Chagall, um Rodin, com uma nova leitura, com uma reflexão instigante, diferente, em outro contexto e que ninguém nunca pensou. Então o novo não está na obra de arte, naquele quadro de 1500 ou... A exposição Roma, que nós trouxemos obras de antes de Cristo, por exemplo. Roma foi uma aula de inovação. Tanto é que o planejamento estratégico da Fiat foi feito todo dentro da exposição com todos os CEOs e consultores externos, onde nós colocamos o curador da exposição de Roma para mostrar para os executivos da Fiat qual foi a inovação dos romanos e como que ela ainda, depois de tantos séculos, estava presente no dia a dia de hoje. Então assim, o workshop foi feito aqui dentro da Casa Fiat para desenvolver o planejamento estratégico da Fiat.

A Casa Fiat de Cultura não tem um planejamento estratégico. O que a Casa Fiat de Cultura tem são objetivos, linha de atuação, diretriz. Ana explica:

Missão, visão, valores, essa coisa tradicional e de planejamento estratégico, a gente não tem. A gente se inspira muito no da Fiat, assim para o nosso dia a dia. E a gente tem os objetivos da Casa Fiat: formação de público, circulação de patrimônio, inclusão sociocultural, tem aquelas linhas...

Toda a atuação da Casa Fiat de Cultura é um reflexo dos valores da Fiat, de acordo com Ana Vilela. A gestora explica que a decisão de patrocinar artes visuais deve-se ao espírito inovador e ousado da Fiat: "Porque a Fiat, ela é inovadora, ela é ousada, ela gosta de

instigar. Então a gente respira muito isso e transfere isso para a nossa linha de atuação", afirma Ana

Dessa forma, todos os patrocínios culturais e as ações criadas a partir desses patrocínios têm o objetivo de surpreender o público. "Então, assim, tudo que a gente faz, a gente faz com esse espírito de trazer algo de novo, de surpreender o público. De trazer leituras novas", enfatiza Ana.

Segundo ela, há dois ou três anos, a Casa Fiat de Cultura tem feito mais exposições itinerantes, buscando mercados estratégicos como Rio, São Paulo e o sul do país.

Nós fazemos a itinerância para outras capitais. E a gente procura estar presente com a Casa Fiat de Cultura também em outros estados através de parcerias. Seja com Pinacoteca, MASP, Instituto Tomie Ohtake, Museu de Belas Artes, MARGS — lá de Porto Alegre. [...] São mercados de alta competitividade para a indústria automobilística, ou seja, focando o cliente final, o consumidor. Então assim: o sul é uma área estratégica para a Fiat, São Paulo e Rio são áreas estratégicas também e, hoje, Pernambuco, em função da implantação da fábrica. Vamos dizer que o Brasil todo é estratégico, mas já que não tem dinheiro para fazer em todo o Brasil, ela tem que definir alguns pontos. Então a gente procura fazer essa itinerância.

A estratégia de patrocínio da Casa Fiat de Cultura é concretizada somente após o "de acordo" da Fiat Automóveis. Ana Vilela menciona que, antes de esse processo acontecer, o Conselho e a Diretoria da própria Casa pré-selecionam os patrocínios, em conformidade com as estratégias da Fiat. A gestora explica por quê:

O Conselho da Casa Fiat é presidido pelo Bellini, que é o presidente América Latina Fiat-Chrysler. Então facilita muito a decisão estratégica... porque o próprio presidente da Fiat é que é o presidente do Conselho da Casa Fiat. Então ele traz com ele a visão estratégica da Fiat. E, junto com o Bellini no Conselho da Casa Fiat, tem outros Diretores da Fiat, e alguns outros das empresas do Grupo Fiat. São sempre presidentes. Então assim demonstra também a importância da Casa Fiat dentro do negócio, porque são os presidentes das empresas do grupo que deliberam sobre a programação que a gente tá definindo.

O "de acordo" significa ser aprovado pelos comitês que a organização criou para avaliação dos patrocínios culturais: o Comitê Imagem e o Comitê de Projetos Incentivados. O Comitê Imagem é um fórum onde várias áreas da empresa — marketing, publicidade, comunicação interna e externa, jurídico, finanças, vendas, etc. — se reúnem para discutir e decidir quais patrocínios trazem melhor retorno para a imagem da marca e quais têm melhor custo x benefício. O Comitê de Projetos Incentivados ocupa-se de patrocínios atrelados a benefícios ficais, isto é, aqueles que a organização pode patrocinar e, por isso, deduzir parte dos seus impostos, sejam eles de âmbito federal (IR) ou estadual (ICMS).

Assim, a Casa Fiat de Cultura, segundo Ana Vilela, recebe os projetos culturais, avaliaos "à luz da política Casa Fiat de Cultura e da política Fiat" e encaminha-os aos comitês para aprovação. "Então, assim, esse Comitê Imagem é que discute: vamos colocar x em Pernambuco, x na Casa Fiat de Cultura e outras praças que ela tem atuação".

A estratégia de patrocinar projetos nas localidades onde a organização tem fábrica é preponderante, pois, segundo Ana Vilela, a Fiat quer dialogar com a comunidade. Pelo mesmo motivo, a própria Fiat patrocina outros projetos pontuais, além daqueles patrocinados pela Casa Fiat.

Então ela tem alguns outros projetos pontuais. Aí não é uma coisa continuada como a Casa Fiat, mas são projetos pontuais que ela faz em outros Estados. Agora, especificamente, ela está abrindo uma nova unidade industrial em Recife, Pernambuco, na cidade Goiana. E está com vários investimentos culturais lá. Grandes também, de reforma de palácio, restauro de patrimônio histórico, esse tipo de coisa.

A seleção dos patrocínios da Casa Fiat de Cultura é feita pelos próprios gestores — o presidente José Eduardo Lima Pereira, que também é diretor de Assuntos Corporativos da Fiat do Brasil, e gestora de Cultura Ana Vilela — em parceria com os produtores culturais de Minas Gerais e de São Paulo. O motivo da parceria com São Paulo é simples: o mercado paulistano é mais preparado do que o mineiro. Ana Vilela explica:

São Paulo, porque são grandes exposições. E, de fato, aqui nós não temos ainda produtores que têm trânsito nos principais museus do mundo. Porque nós trabalhamos com acervos dos principais museus do mundo. Então geralmente cai em São Paulo, ou os próprios produtores já direto na Itália, ou na França.

Ana Vilela explica também que, uma vez feita a seleção, a Casa Fiat começa a desenhar o patrocínio, a potencializá-lo de modo a atender melhor à política cultural da Fiat. Ela esclarece como esse processo acontece:

Vamos supor Guignard. Vou dar um exemplo dessa exposição. Nós sempre tivemos vontade de fazer Guignard. E aí nós tivemos uma notícia de que havia uma influência muito grande da arte oriental na obra de Guignard. E isso era uma coisa absolutamente desconhecida. Nós chamamos a Priscila Freire, que é ex-aluna de Guignard, conviveu com ele, uma das maiores colecionadoras de Guignard, entendida. E passamos esse desafio para ela. Dela correr atrás dessa informação. E aí ela procurou o Paulo Herkenhoff, que é um dos grandes curadores brasileiros e estudioso também disso. Os dois fizeram um trabalho de pesquisa e encontraram na Biblioteca Nacional do Rio exatamente as visitas que o Guignard fazia para a retirada e consulta de livros de arte oriental. E, depois, nós trouxemos quadros chineses para comparar com a obra do Guignard. Se você ver um e outro, você não sabe distinguir se é um trabalho oriental, se é um trabalho do Guignard. Pela técnica que ele desenvolveu a partir de obras do século XI, XII. Então assim, quer dizer, a obra oriental veio primeiro que Guignard. E foi feito então toda uma descoberta em cima disso. Essa exposição partiu da gente. Depois tem outras que o

produtor chega: "Olha nós estamos com esse acervo aqui disponível, vocês têm interesse?". Temos, mas aí a gente senta e constrói a quatro mãos.

Percebe-se que toda a construção dos patrocínios é feita pela própria Casa Fiat de Cultura: "A Fiat não compra projeto pronto. Tipo assim *prêt-a-porter*. Assim: essa exposição já foi montada em tal cidade e está vindo pra cá! Tudo que nós fazemos começa na Casa Fiat de Cultura", reafirma Ana Vilela.

Por outro lado, Ana lembra que existe o patrocínio puramente mercadológico, com objetivos completamente distintos da Casa Fiat de Cultura:

A Fiat patrocina o Festival de Campos do Jordão, vários festivais. É de cinema, de literatura, FLIP, Festival de Tiradentes. Patrocina é grandes shows: Blue Man, grandes festivais. São coisas pontuais para mostrar o carro. Põe um estande, põe fôlder para vender o carro, põe o carro lá, faz camarote para levar clientes vips. É todo um *approach* mercadológico.

A respeito do quesito avaliação dos patrocínios realizados, Ana Vilela comenta que a única forma de mensuração é a da mídia espontânea: "Naquele formato clássico de centimetragem. Até porque alguns avanços nessa área precisam de investimento e nós não temos esse orçamento". Segundo a gestora, os altos valores que a Casa Fiat recebe são prioritariamente investidos na qualidade das exposições.

O grande desafio das exposições é a mudança constante da equipe, já que "A cada exposição, nós recrutamos do zero toda a equipe e treinamos. Aí, na hora que a equipe está afiada na cultura Fiat, no jeito de ser da Casa Fiat, da Fiat, acaba a exposição e vai embora", ressalta Ana. E a equipe, continua ela, as pessoas que trabalham na linha de frente é que são a Fiat para o público.

Não sou eu que conheço a Fiat como a palma da mão. Mas é o educador que está lá mediando a visita, é a recepcionista que está contratada, é a bilheteria que está recebendo, é o porteiro, é o segurança, é o produtor que está ali administrando o dia a dia com o atendimento do público. Então, é complexo. Em 2014, a gente vai tentar reduzir um pouco essa dificuldade que a gente tem de ter pessoas 100% alinhadas lá na frente, com a cultura da empresa.

A ativação dos patrocínios culturais é realizada com recurso próprio da Fiat e demonstra a importância do patrocínio para a organização. Ana esclarece:

Inclusive assim, mesmo os nossos incentivados de Lei Rouanet, de Lei Federal, com 100% de isenção, nós temos a parcela de recurso próprio. Porque as planilhas não cobrem 100% do projeto. Os cortes que o Ministério faz e as rubricas que a gente não consegue pôr na planilha... de toda forma, uma parcela é incentivada, mas tem a própria. A própria já é *budget* da Fiat que complementa para a gente poder executar o projeto.

Como a equipe da Casa Fiat de Cultura é pequena, a estratégia de comunicação precisa ser eficiente. Ana Vilela comenta que, depois de sete anos de existência, já se criou um *mailing* robusto e estão consolidadas as parcerias com as secretarias Estadual e Municipal de Educação para o funcionamento do programa educativo mencionado anteriormente.

As peças de comunicação são todas produzidas pela própria Casa Fiat de Cultura, e não pela área de Comunicação. E a verba de divulgação faz parte do *budget* de programação da Casa Fiat. "A nossa comunicação é para o público. É uma divulgação informativa para gerar fluxo de público", explica Ana. E sem recursos para investir em publicidade, Ana Vilela comenta que conta com a mídia espontânea.

Com zero de publicidade. Porque assim, de fato, as nossas propostas são muito arrojadas. A mídia espontânea é muito forte. A Casa Fiat, ela não tem verba de publicidade e de divulgação, a nossa verba de divulgação, ela é mínima, mínima. A gente faz assim milagres, trazendo, por exemplo, para Caravaggio, que foi um público de... Caravaggio teve aqui 60 mil pessoas. Com zero de publicidade.

De acordo com Ana, os patrocínios culturais da Casa Fiat de Cultura procuram alcançar todos os públicos da Fiat, envolvendo todos os *stakeholders*:

A gente não quer, por exemplo, a publicidade, ela faz uma ação isolada, com foco de vendas, *marketing*. E nós não, nós queremos envolver também os *stakeholders*. Então a gente procura fazer vários programas, por exemplo, trazendo famílias dos funcionários.

Além disso, a Casa Fiat de Cultura articula e potencializa os patrocínios com todas as áreas da Fiat, quando existe essa possibilidade. Ana detalha:

Cem por cento dos participantes de projetos sociais da Fiat frequentam a Casa Fiat. Tem um programa específico para essas pessoas, de visita, de desdobramento da comunidade, de *workshops* que a gente faz lá na comunidade. Outro exemplo: tem a área de Publicidade que faz uma ação com blogueiros. Nós trazemos os blogueiros para cá também. Então, assim, a gente procura ter essa inteligência de comunicação estratégica aqui. É uma coisa que parte muito daqui.

Abordando a questão da comunicação corporativa, Ana Vilela menciona que muito dessa inteligência é devido à sua história dentro da empresa. Antes de assumir a gestão de Cultura da Casa Fiat, Ana trabalhava na Comunicação Corporativa da Fiat. "Eu faço essa ligação, essa ponte entre... como que a gente vai trabalhar o conteúdo Casa Fiat também com esses outros públicos, além da sociedade. Então o reflexo dos valores acontece dessa forma. E as exposições partem dessa forma", reitera Ana.

Por outro lado, a área de Comunicação Corporativa usufrui muito pouco dos patrocínios culturais, isto é, não comunica institucionalmente os patrocínios da Casa Fiat de Cultura para todos os públicos da organização. Ana justifica essa relação:

A Comunicação Corporativa não tem verba também. Porque eles trabalham com a ferramenta da imprensa e do evento. Não existe verba, e a Fiat não tem uma estratégia de trabalhar a comunicação por esse viés. O viés que ela trabalha a comunicação institucional é através das ações ambientais, sociais e culturais, que falam por si. Ela não publiciza essas ações. Ela, ao invés de falar, ela investe no fazer.

Ana menciona que o foco da Comunicação Corporativa não é Casa Fiat: "Eles têm tantas demandas, tantos desafios, tanto resultado a ser alcançado e tal, que isso aqui é um *plus* que a gente leva pra eles". E complementa:

Não se faz uma campanha. Porque, pra ter um efeito, surtir um efeito, teria que estar integrado numa campanha maior. De *site*, do portal da Fiat, das estratégias de publicidade. Não estão, são coisas muito pontuais mesmo. Como que potencializa a comunicação... com a comunicação interna. Toda a divulgação das exposições, eles usam as exposições como conteúdo nos canais que já existem. Então, por exemplo, dentro da Fiat tem *busdoor*, tem *indoor*, tem quadro de aviso, tem revista... todas as ferramentas. Durante as exposições Casa Fiat Apresenta, Vá Visitar a Casa Fiat, tem as campanhas: "Olha, faz sorteio, aí leva a família pra visitar". Então, assim, eles usam como conteúdo.

De acordo com Ana Vilela, existe uma orquestração dos patrocínios culturais com as estratégias de comunicação da organização, mas ela é realizada pela Casa Fiat de Cultura, e não pela Comunicação Corporativa da Fiat. Ela descreve o processo:

Depois que a gente tem a programação de um ano definido, nós saímos daqui, vamos em todos os setores da Fiat, em todas as áreas de comunicação das empresas do Grupo Fiat, fazer o corpo a corpo, de falar o seguinte: "Olha, a Casa Fiat para 2014 vai fazer isso aqui, vocês podem trabalhar o público interno dessa e dessa forma, vocês podem trabalhar os clientes dessa e dessa forma". A gente dá sugestões de como eles podem usar a Casa Fiat para a estratégia de relacionamento.

E acrescenta mais exemplos dessa potencialização da cultura com outras áreas da empresa:

Por exemplo, área de Treinamento, porque que teve aquele workshop de planejamento estratégico aqui. Não foram eles que foram fazer. Nós fomos no Treinamento, falamos assim: "Olha, nós temos tanto conteúdo inovador, por que não... a gente não associa esses conteúdos para trabalhar os cursos que vocês estão desenvolvendo aqui, os workshops e tal?". Então não foram só os CEOs das empresas que vieram. Por exemplo, tem uma área da Fiat que é uma área chamada Comitê Inovação, que são algumas pessoas com uma cabeça... são pessoas com um perfil diferente e que dão inputs e discutem processos inovativos o tempo inteiro. E, ao longo do ano inteiro, nós trabalhamos essas pessoas dentro das exposições. "Ah não, olha vai ter o seminário sobre felicidade com a Márcia Tiburi, vamos levar o grupo de inovação para poder instigar o que que é felicidade". Até porque felicidade e carro, a gente pode desdobrar dentro dos trabalhos que nós estamos

fazendo aqui de formação desse pessoal, de atributos de marca, de não sei o quê. Entendeu? Então, assim, tem milhares de ações que a gente é... O *input* sai daqui, nessa peregrinação que a gente faz.

Segundo Ana Vilela, são poucos os projetos culturais sem continuidade patrocinados pela Comunicação Corporativa da Fiat: "É de acordo com a verba, com a situação de 'agora eu vou fazer isso aqui nessa cidade porque a Fiat vai lançar esse carro aqui'". Ela enfatiza que o objetivo do patrocínio por meio da Comunicação Corporativa é "institucional". Ela explica melhor:

Por exemplo, a Fiat, em 2011, quando a gente completou cinco anos de Casa Fiat e 35 de Fiat, trouxe o Andrea Bocelli, mega show na Praça da Estação. Foi assim uma fortuna, mas foi um evento institucional. Que foi da Comunicação Corporativa, para marcar os 35 anos da Fiat. Mas a gente considera varejinho, porque não vai patrocinar um grande espetáculo por ano, num... Você entendeu? Não tem um fio condutor. São oportunidades. São patrocínios de oportunidades. Para associar com alguma estratégia dentro da empresa: institucional ou de lançamento de carro. Ah, vai lançar o carro em São Paulo! Ah, vão patrocinar o show do Blue Man!...E aí a gente lança o carro lá, o Blue Man também vai fazer o show pro lançamento... [...] O varejinho é uma ferramenta institucional, política, entendeu? Não tem a ver com a política cultural aqui.

#### E acrescenta:

O vice-presidente da Casa Fiat, Marco Lage, é diretor de Comunicação Corporativa da Fiat. Eu trabalhava com o Marco. É como se eu fosse um braço estendido do Marco aqui dentro, entendeu? Assim, ao invés de eu estar dentro da Comunicação Corporativa, eu estou aqui.

Segundo Ana Vilela, é por questões políticas ou administrativas dos patrocínios com focos pontuais que todo o orçamento dos patrocínios culturais está alocado na Diretoria de Comunicação Corporativa. "E o incentivado tem a ver com relacionamento governamental também. Por exemplo, Betim, que a Fiat está em Betim, então a Prefeitura tem interesse em alguns projetos. É por isso que fica tudo lá dentro".

A Casa Fiat de Cultura é uma instituição cultural sem fins lucrativos, "como se fosse uma empresa". Dez empresas do Grupo Fiat aportam, mensalmente, dinheiro próprio para manter a estrutura da Casa Fiat de Cultura: o prédio, os funcionários e as despesas fixas. As despesas variáveis são custeadas, segundo Ana Vilela "num misto de recurso incentivado e recurso próprio, de acordo com o projeto". Mas 90% desse recurso advêm da Fiat Automóveis, que é a grande empresa mantenedora. Ana esclarece:

As outras empresas do Grupo até põem dinheiro, mas a prioridade delas é nas comunidades onde elas atuam. Porque, por exemplo, uma das empresas do Grupo Fiat, a CNH, atua com trator. O foco deles é o pessoal do *agrobussiness*, é o pessoal da construção civil. Então, eles têm outros tipos de diálogo cultural com esse público. A Iveco, a Comau, por exemplo. A Comau tem muito foco com acessibilidade. É surdo-mudo. Então as ações culturais são onde pode também

fazer inclusão desse público. A gente faz também aqui. Tudo que a gente faz a gente inclui cego e surdo. A gente tem educador, com linguagem de libra. A gente faz esse trabalho todo aqui também.

# A Fiat faz a doação do recurso e a Casa Fiat de Cultura busca patrocinadores:

Todos os bancos são patrocinadores da Casa Fiat. Todos, assim, três grandes parceiros: Bradesco, Santander e Itaú. Quase todas as grandes exposições nós trabalhamos em parceria, quer dizer 50% da exposição é dinheiro Fiat, 50% é do banco. Aí a gente faz aqui, eles assinam aqui e nós assinamos também nas outras praças. Que é a itinerância. [...] Só que a gente não faz com o Itaú Cultural. A gente faz com o Itaú, no MASP. Porque a política Itaú Cultural é mais arte contemporânea. Porque lá é a mesma coisa. O Itaú Cultural tem uma política de arte, de... É um centro cultural, mas é mais voltado para a arte contemporânea. O dinheiro de patrocínio, quer dizer o Itaú Cultural, que é o Saaron, que é meu par lá, nem fica sabendo que o Itaú está patrocinando Casa Fiat. Grandes exposições. É, porque é totalmente separado.

# Com relação à política cultural, Ana Vilela explica:

Uns três anos, mais ou menos, a quatro, foi feito um *workshop* para rever a política cultural. Toda. Eu participei. E ficou definido: Casa Fiat — artes visuais, vamos supor 80%, eu não lembro mais os percentuais, e X% ações pulverizadas, e X% festivais. Eu acho que eles estão seguindo um pouquinho isso. Assim, festivais, por exemplo, o de gastronomia, o de cinema de Tiradentes, acho que o FLIP deve ter tido alguma coisa. Tem sempre alguma coisa. E as ações pulverizadas é realmente... é porque é muito pouco. Pouco que eu falo assim: o montante do investimento. Então é de acordo assim: "Não olha isso aqui, é lá em São Paulo, a Fiat está precisando de marcar uma presença, não está assinando nenhuma programação cultural lá e tal." "Temos que ter uma presença da Fiat no Rio, aí". É de acordo um pouco com isso, entendeu? É balizado com o contexto e aí vale tudo, porque eu já vi a Fiat patrocinando lançamento de livro, já vi patrocinando cinema, já vi patrocinando teatro. São coisas tão pontuais que o público nem percebe assim... não percebe que... assim... o que a Fiat faz. A Fiat está se tornando uma referência em artes visuais. A Casa Fiat hoje.

#### 6.2.2.2 Segunda voz da organização: Rogério Tavares

Rogério Faria Tavares é líder de Relações Públicas da Fiat Automóveis, área diretamente ligada à Diretoria de Comunicação Corporativa.

Para Rogério, a prioridade da sua área é mapear públicos estratégicos para a empresa, abordá-los e relacionar-se com eles. Os públicos de interesse da empresa, segundo Rogério, são aqueles com ampla inserção circulação social, ou seja,

Aqueles que são capazes de portar mensagens, difundir mensagens, aqueles que são capazes de veicular o seu pensamento e sua opinião no meio social, e de serem ouvidos com respeito e admiração... Esses são os públicos estratégicos com os quais a gente trabalha. Alguém poderia chamá-los de formadores de opinião, mas eles não são só isso. Eles são atores da cultura contemporânea. Eles estão na imprensa, eles estão na literatura, eles estão no mundo empresarial, eles estão na

política. Eles não são apenas do meio cultural *stricto sensu*. Então, eu trato com públicos diversos.

Rogério explica que os critérios que utiliza para unir todos esses públicos são a relevância e a pertinência com os interesses da empresa:

A Fiat se vê hoje como uma empresa que produz, sim, riqueza econômica, que tem, sim, a missão e o dever de gerar rentabilidade. Mas ela se vê também como uma empresa que, naturalmente pela força dos fatos e da história, produz riqueza social, porque, quando ela se instala em um território, a sua capacidade de alterar esse território é inequívoca.

A título de exemplo, Rogério discorre sobre o atual projeto que a Fiat começa a instalar em Pernambuco:

Existe a previsão de uma geração imediata de mais de 12 mil empregos entre diretos e indiretos: 7.500 empregos diretos, 4.500 empregos indiretos. Aproximadamente. Então, uma empresa desse porte, ela produz um impacto e uma repercussão no meio em que atua, que são inegáveis, e um impacto social, ambiental e cultural, porque ela altera o modo de vida da população do entorno e um modo de vida da sociedade com que ela se relaciona.

# Rogério pondera que, em função do impacto, dessa repercussão, a Fiat

[...] precisa produzir riqueza social, ela precisa prevenir-se contra eventuais problemas que a chegada dela e a operação dela podem causar. E ela precisa aproveitar essa oportunidade de inserção no meio para produzir riqueza social, para produzir elevação das comunidades do entorno. Produzir elevação cultural, social das comunidades do entorno da sociedade em que ela atua. É uma empresa que produz riqueza econômica, que gera lucro, mas que tem que produzir riqueza social.

## E conclui:

Por isso que ela precisa se relacionar com esse público. Ele é fundamental para que ela consiga gerar o impacto que ela pretende gerar na sociedade. Esses públicos auxiliam a Fiat na tarefa que ela tem de conduzir bem a sua atuação no meio que ela se insere. E esses públicos ajudam a Fiat a entender o que se passa na sociedade.

Segundo Rogério, o mapeamento dos públicos acontece por meio de uma pesquisa permanente, que orienta a abordagem:

Feito o mapeamento, eu abordo esses públicos. E eu abordo esses públicos da forma mais natural possível. Sem subterfúgio, sem grandes estratégias sem achar que estou fazendo a invenção da roda. Eu abordo diretamente com uma mensagem clara que convida para um relacionamento com a Fiat. Então a gente faz com esses públicos ações de convivência e de relacionamento com a Fiat. Eu simplesmente entro em contato com essas pessoas e as convido para uma experiência de convivência com a Fiat. Essa experiência de convivência geralmente a gente espera que seja agradável, lúdica e que resulte numa conversa fluida, clara, transparente.

Rogério explica que o motivo da escolha não costuma ser mencionado na hora da abordagem; porém, se perguntarem, como já aconteceu, a resposta é clara:

Eu respondi tranquilamente: [...] a gente acha que você é uma pessoa que tem uma inserção social, que tem uma capacidade de fusão, de circular socialmente, é uma pessoa que a gente acha que está sintonizado com o que está acontecendo na sociedade, no mundo atual. A gente acha que você produz ou cultura, ou historia, produz material relevante e a gente quer ter contato com o que você produz. Então, isso não é dito, mas um ou outro que perguntou obteve essa resposta. E é um tipo de ação que é muito simples, na verdade porque ele dá um protagonismo... Há algo que tem perdido o protagonismo. Que é o relacionamento humano presencial.

De acordo com Rogério, o relacionamento humano presencial tem se perdido. "As tecnologias digitais são muito bem vindas, são ótimas, são uma conquista da nossa era, excelente, mas nem por isso a alegria e o prazer do relacionamento presencial tem que ser relegados ao segundo plano", pondera. Por isso, ele menciona que a Fiat "produz o encontro, a aproximação, a convivência, que são valores para nós". E acrescenta: "A empresa humanizada, que tem rosto, que convive com gente é valor pra nós. A empresa que é próxima, que é feita de gente, para gente é um valor para nós".

Ademais, Rogério descreve os atributos clássicos da empresa e da marca Fiat, que seriam inovação, qualidade, responsabilidade social, *design*, italianidade. E acrescenta que os valores da empresa, como "valorização e respeito às pessoas", podem ser vistos como "respeito ao consumidor" e precisam estar disseminados em todos os meios da organização. Trata-se, explica ele, de

Uma valorização daquele que acreditou no nosso produto. Que acreditou na nossa atuação e comprou o nosso produto. Então isso tem que ser percebido a todo o momento. A estratégia da comunicação permanente dos valores por todos os meios. A própria forma de recebê-la é uma demonstração do nosso tipo de comportamento.

Segundo Rogério Tavares, os valores da organização devem estar presentes no simples modo de ser dos funcionários, no modo, por exemplo,

De receber uma representante do mundo acadêmico com o tempo necessário à reflexão acadêmica, que é diferente do tempo da fábrica, da linha de produção... Que você produz ideia, pensamento, e não produz numa linha de montagem. Então a gente tem que entender que há outros tempos, para compreender a importância do seu trabalho. Então isso tudo representa um estilo, uma atitude Fiat. Que o nosso líder tem muito.

Com relação ao planejamento da Comunicação Corporativa, Rogério Tavares ressalta que "tem todo um processo institucional para o planejamento acontecer. Toda área precisa planejar suas ações e isso é feito através de uma metodologia muito especifica nossa".

Segundo ele, todo posicionamento da organização é construído a partir de um diagnóstico. Posteriormente, "isso é divulgado, disseminado na empresa como um todo". E acrescenta: "Enquanto comunicação corporativa, a gente tem alguns momentos de planejamento dos perfis de projetos de coisas mais práticas, operativas ou atitudes institucionais".

Rogério menciona, porém, que algumas narrativas escolhidas ou trabalhadas, "às vezes, nem chegam para a gente, diretamente. A gente tem que correr atrás, a gente tem que alinhar o nosso projeto para o mesmo sentido que é para onde a empresa está caminhando". E acrescenta:

Por isso, os processos formais que chegam como direcionamento e outros que esse estudo que a gente faz de ambiente... Por exemplo, a Fiat passou por uma integração gigante com a Chrysler, incorporação de pessoal muito grande. E isso traz dinamismo, uma posição de que a Fiat está aberta, que a empresa está crescendo. Então, tudo isso na nossa ação do dia a dia, por mais que o Marco não chegue e fale, é isso a gente tem que acompanhar. Não dá mais praa você pensar numa atuação local para Betim sendo que a gente tem uma fábrica em Pernambuco. Então uns processos são mais formalizados e outros menos, mas o Marco, ele traz, enquanto gestor, um direcionamento específico para a nossa área.

Dessa forma, Rogério menciona que existe todo um processo formal de planejamento, com base numa metodologia Fiat de eleição de prioridades, objetivos, etc. "Isso tudo passa por um ritual, um calendário. Então a proposição desses objetivos, uma conversa com o nosso líder para ver se esses objetivos estão alinhados e são os objetivos maiores do grupo e da empresa", explica.

Rogério define as etapas do planejamento de comunicação: "Proposição; validação; contratação; revisão, ajuste e modulação; e, finalmente, avaliação e *feedback*. É claro que isso é uma metodologia que é usada como ferramenta de planejamento".

Com relação aos patrocínios culturais, Rogério diz que a oferta é imensa, não somente em Minas Gerais, mas no Brasil inteiro, e enfatiza que a Fiat faz patrocínio por meio da Lei Federal e da Lei Estadual de Incentivo à Cultura. "A oferta é imensa, ininterrupta, muito numerosa e a minha área é um pouco porta de entrada, digamos assim. É claro que é inevitável que os colegas todos sejam abordados por outro produtor cultural", revela.

Rogério explica que a área de Relações Públicas faz a primeira triagem dos projetos recebidos, antes de encaminhar os projetos selecionados ao Comitê Imagem e Reputação: "Essa primeira triagem obedece a um critério muito claro. Muitos projetos não são pertinentes, muitos projetos não estão alinhados com os atributos da empresa de inovação, qualidade, design, responsabilidade social e italianidade". E esclarece:

A gente recebe muito, faz uma primeira triagem, que já elimina dois terços, e depois converso com meu líder, com meu diretor, que faz ponderações com os meus colegas. Há uma conversa permanente, frequente entre nós, e aí aqueles que persistem, que resistem a essas primeiras avaliações, vão para os comitês de Imagem e finalmente para o *board*, para o diretivo. Mas, quando eles vão normalmente, eles já foram muito checados, porque não se pode perder o tempo do comitê diretivo apresentando algo *non sense* para o comitê diretivo.

#### 6.2.3 ArcelorMittal

A ArcelorMittal Brasil surgiu em decorrência da fusão de duas grandes empresas do setor siderúrgico mundial: a multinacional Arcelor, que já operava no Brasil, e a indiana Mittal Steel. Com plantas (fábricas) instaladas em diferentes localidades do país e da América Latina, a ArcelorMittal Brasil produz aços longos e planos, minério de ferro, carvão vegetal e soluções em aço, conseguindo atender o mercado consumidor em praticamente todas as suas necessidades: construção civil, indústria automobilística, indústria naval, fabricação de utensílios domésticos, de implementos agrícolas, de eletrodomésticos, etc.

Em atuação desde 1988, a Fundação ArcelorMittal Brasil ostenta o título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público — OSCIP e gerencia 100% dos patrocínios culturais da ArcelorMittal no país. É mantida pela empresa e tem dois departamentos: Arte e Cultura, Educação e Saúde.

Para o estudo em questão, foram entrevistados representantes tanto do patrocínio cultural quanto da comunicação organizacional: o gerente de Arte e Cultura da Fundação ArcelorMittal Brasil, Marcelo Santos, e um especialista da área de Comunicação Corporativa e Relações Institucionais da empresa, Adriano Macedo.

Para melhor compreensão, vejam-se as FIG. 7 e 8

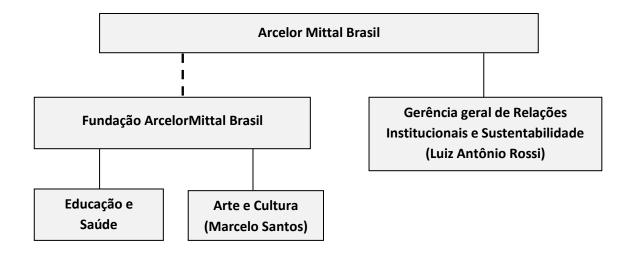


Figura 7 - Estrutura da Fundação Arcelor Mittal Brasil



Figura 8 - Organograma da Comunicação Corporativa da ArcelorMittal no Brasil

# 6.2.3.1 Primeira voz da organização: Marcelo Santos

Marcelo Santos é o atual gerente de Arte e Cultura da Fundação ArcelorMittal Brasil, instituição mantida pela ArcelorMittal Brasil e empresas coligadas, todas elas beneficiárias dos seus serviços. Isso significa que a Fundação está numa posição de prestadora de serviço. "A gente está num mesmo nível que um setor jurídico, um setor tributário, no mesmo nível", diz Marcelo. Ele explica:

A Fundação tem duas áreas: uma área de Educação e Saúde, com projetos estruturados e financiados com recursos próprios dessas mantenedoras, e tem a área de Cultura, financiada com recursos incentivados e as contrapartidas financiadas pelas unidades de negócio. Então, por exemplo, quando Abaeté recebe um projeto cultural, ou seja, é definido que a cidade receberá aquele projeto

cultural, os 50 mil reais de contrapartida saem de Abaeté. Sai da conta do gerente regional de Abaeté. Ele sabe onde dói isso nele lá. Não sai aqui de um escritório central, de uma área de comunicação, onde isso está diluído.

De acordo com Marcelo Santos, o envolvimento financeiro das regionais foi uma estratégia utilizada para a captação de recursos porque, "quando eu entrei aqui, eu recebi a notícia que não teríamos mais a Lei Rouanet<sup>47</sup>". E não tivemos mais mesmo". Além de afirmar que, no princípio de sua atuação como gerente de Arte e Cultura da Fundação ArcelorMittal, ele ficou mesmo sem o recurso da Lei Rouanet, Marcelo lembra que não existia, na empresa, um histórico de dotação orçamentária para contrapartidas da Lei Estadual de Incentivo à Cultura<sup>48</sup>, que é, atualmente, a maior fonte de financiamento na estruturação da cultura dentro da Fundação. "Eu diria que 80% dos recursos da Cultura hoje são carreados por meio de leis de incentivo", comenta. Por isso, foi necessário criar estratégias para conseguir recursos, como ele mesmo explica:

Precisávamos, então, correr atrás desse, dessa contrapartida. Tinha duas estratégias possíveis: ou colocar isso na dotação orçamentária da Fundação, e ficar afeito a humores das reduções permanentes que existem em orçamentos, ou lançar isso em áreas como comunicação ou *marketing*, e também correr o mesmo risco. Mas o risco principal de colocar na área de comunicação ou *marketing* era migrar de um modelo de sustentabilidade e trabalho com desenvolvimento para um modelo mais convencional de comunicação institucional. Alinhar ação cultural e comunicação institucional que não tem problema nenhum... Mas não era essa a proposta nossa. Nossa proposta era ficar na linha de responsabilidade social. A Fundação é pequena e eu disputaria os recursos com a área de Comunicação [da ArcelorMittal Brasil] e Saúde [da Fundação ArcelorMittal]. Então eu optei por um caminho perigoso, mas bastante interessante. O tempo mostrou que ele é sustentável.

Segundo Marcelo, essa estratégia de envolvimento do "dono da planta", ou seja, do gestor responsável por determinada operação da empresa em uma unidade e cidade foi fundamental, mas causou ruídos:

Levar para o dono da planta o custo foi a estratégia. Mas quanto custa trazer um projeto cultural para a minha cidade? Custa tanto, o restante o Estado contribui, porque são projetos aprovados na Lei Estadual de Incentivo à Cultura. O Estado

-

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> A Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991), também conhecida como Lei Rouanet, instituiu a política de incentivos fiscais para que empresas (pessoas jurídicas) e cidadãos (pessoas físicas) patrocinem ações culturais com uma parte do imposto de renda (IR). Para tanto, a lei estabelece o valor do incentivo fiscal em 6% do IRPF para pessoas físicas e em 4% do IRPJ para pessoas jurídicas.

<sup>&</sup>lt;sup>48</sup> A Lei Estadual de Incentivo à Cultura de Minas Gerais tem como base o Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação — ICMS. As empresas que patrocinam a cultura podem deduzir, mensalmente, até 3% do valor do ICMS a ser pago no mês. Para tanto, a Lei estabelece que a empresa incentivadora precisa contribuir com recursos próprios: de 1% a 5%, dependendo do porte da empresa, do total de recursos necessários para o projeto. Ou seja, o patrocínio não é feito somente com benefícios fiscais, a empresa precisa desembolsar recursos próprios também.

banca por meio de benefício fiscal. Aí então algumas unidades se assustaram bastante, isso causou movimento dentro da empresa, eu tive que ir às plantas, ir até as cidades, convencer os gerentes regionais. E aí conseguimos em praticamente todas, todas as cidades toparam entrar nesse jogo novo, que era um jogo de contribuir efetivamente com um recurso que eles não tinham feito isso até então.

Essa estratégia permitiu ainda que a Fundação ArcelorMittal passasse a valorizar mais a área de Cultura, como explica Marcelo Santos:

E isso serviu para duas coisas. Primeiro, para valorizar a ação. Então eles passaram a acompanhar mais de perto as ações culturais patrocinadas. E, segundo, serve hoje como indicador da área. Então, toda vez que eu tenho um milhão de reais, por ano, de contrapartida para a Lei Estadual (este ano eu superei a verba de Educação e Saúde), eu estou dizendo o quê? Que o indicador é que o meu cliente — o gerente regional, que está lá na ponta, que mora na cidade de Abaeté, que planta eucalipto do lado da comunidade, que enfrenta a comunidade nas questões polêmicas e às vezes não tão boas —, ele está valorizando a ação cultural. Então eu tenho o indicador de que o resultado existe. Não tem indicador melhor do que esse. Ele paga pra ver. Então a gente foi nesse caminho. Os patrocínios culturais são financiados com os recursos das plantas. Das pequenas unidades lá de Martinho Campos, Dores do Indaiá...

Marcelo enfatiza que, apesar de a Fundação ArcelorMittal ser diretamente ligada à empresa, ela tem autonomia jurídica e certa autonomia no que diz respeito às decisões de relacionamento estratégico com as comunidades onde a empresa atua. Ou seja, a gerência de Cultura está alinhada ao negócio, mas com alguma autonomia de decisões. "A gente vendeu uma sistematização, uma organização do setor. Eles compraram essa ideia e confiaram no resultado". E relembra: "Por esse motivo, eu acho que cabe, não com destaque fortíssimo, mas cabe ressaltar que esse trabalho da Cultura é um trabalho que, a princípio, a empresa não entendia muito bem".

Marcelo Santos menciona que, no início, não foi apresentado um projeto completo para a área de Cultura, com todas as premissas, todo estruturado, mas a empresa acreditou no potencial da cultura como elemento de comunicação e transformação. E esclarece:

Então eu cheguei em agosto de 2007 e a gente tinha uma estruturação aqui baseada numa espécie de balcão. Acho que essa expressão é boa para identificar o que era. O empreendedor enviava um projeto e o gerente da época, que ocupava essa função, ele optava por esse ou aquele projeto. Esse período anterior era de terceirização da opção pelos projetos até a gestão.

Os valores corporativos da ArcelorMittal Brasil são construídos em Londres, sede da ArcelorMittal, e são implantados pelas empresas do grupo nos outros países em que ela está presente. Segundo Marcelo Santos, "Os valores corporativos também fazem parte das políticas de patrocínio cultural, evidentemente. É a união dos conceitos criados na nossa

política cultural (PNUD, UNESCO, ETHOS, etc.) com os valores corporativos da ArcelorMittal Brasil". Marcelo explica que alguns gestores seguem um pouco mais e se pautam um pouco mais pelos valores, como é o caso da Fundação. "Por esses valores corporativos. Outros setores certamente nem se lembram desses valores corporativos", comenta.

Os mecanismos e os instrumentos para mensuração dos resultados dos patrocínios culturais da Fundação são realizados com base em evidências, mas não existem indicadores ou pesquisas. "Essa é uma lacuna do segmento sociocultural. Mas nós dispomos de alguns depoimentos, manifestações que alimentam essas informações e fazemos algumas pequenas pesquisas de opinião", afirma Marcelo. Ele lamenta não ter conseguido realizar uma pesquisa mais profunda antes e depois de 2007, quando a política cultural foi criada e implementada. "Isso é uma infelicidade não ter feito uma pesquisa no início e no final".

Não existe uma métrica de resultados, mas Marcelo Santos menciona que existem metas de ações da Fundação:

Eu tenho metas e, a partir dessas metas, eu estabeleço algumas medições para o atingimento dessas metas. Por exemplo, eu estou com aqueles dois pacotes que são cadernos de orientações para formação dos sistemas municipais de cultura. É uma meta minha implantar sistemas municipais de cultura nos municípios atendidos pela empresa BioFlorestas, que é uma empresa do grupo em 11 cidades do Estado de Minas Gerais. Eu tenho essa meta em dois anos. É uma meta da minha gerência. É uma meta que eu preciso cumprir. Eu já tive uma meta que era estruturar grupos de teatro em cada uma das cidades da BioFlorestas. Porque a gente estava trabalhando formação artística e formação de gestores. Para que você cria artistas e gestores na cidade? Para criar algo. Então a meta passou a ser formar grupos de teatro. Assim que a gente formou grupos de teatro nas 11 cidades, a segunda meta passou a ser formalizar e estimular, promover alguma ação de estimulação, a formalização desses coletivos naquelas cidades para que, num futuro próximo, eles possam ser um ponto de cultura ou um empreendedor cultural que pleiteia recursos, que participa de um edital. Nessa lógica, a gente foi estabelecendo essas metas que se transformam em métricas, mas não vou dizer para você que temos indicadores, não. Temos evidências.

A mensuração dos resultados, como mencionado anteriormente, baseia-se em pesquisas muito simples e básicas. São enquetes solicitando algumas informações dos projetos culturais. Marcelo expõe:

A gente faz enquete com os representantes do poder público, os beneficiários dos projetos, alguns diretos, diretora da escola, para saber o impacto daquilo ali. Mas o único objetivo dessas enquetes é identificar se a gente está muito distante. Porque não é um indicador com um rigor científico, com uma aproximação do que fosse possível para a gente nortear...

Na comunicação dos projetos, segundo Marcelo, a única premissa é ter a marca da ArcelorMittal em todo material gráfico: "Não existe uma exigência, nem uma normatização

da empresa para essa questão da comunicação institucional, ou comunicação da marca em projeto cultural, além de exigir a presença da marca ArcelorMittal em materiais gráficos". Marcelo pondera que isso é muito pouco, mas que a área de Comunicação não vê nada além disso. Porém, conforme ele explica, a Fundação realiza outras ações de comunicação:

A gente tem um jornal interno, de circulação interna que divulga trimestralmente todas as ações culturais. E tem um periódico, que leva o mesmo nome, que se chama "Nota 10", que circula mensalmente com todas as informações que a gente tem de *highlights*, de ações na comunidade. Isso para o público interno. Para o público externo, a gente adotou um critério. Isso foi adotado logo que eu cheguei. Isso foi adotado em todas as áreas da Fundação. Nada, absolutamente nada vai para uma cidade, uma comunidade sem conhecimento, validação, anuência e apoio do poder público local. Nada. E nada é executado sem a nossa presença.

O gerente ressalta a importância de um representante da empresa, que pertence àquela "planta de negócio", em todas as ações culturais patrocinadas e explica por quê:

A apresentação do grupo Terceira Margem de Circo, por exemplo, por ocasião do Dia do Palhaço, no dia 10/12, tem que ter alguém da empresa. A gente considera um problema quando não foi alguém. Acende uma luz vermelha. Alguém da empresa local. Porque quem surge, quem aparece para essa comunidade é a pessoa que está lá no dia a dia trabalhando. Invariavelmente, a fundação está junto, mas você tem que ter uma fala, uma participação, receber um discurso, um prêmio e é alguém da empresa que vai. É a mesma pessoa que conversa com o prefeito, que conversa com o secretário. É a mesma pessoa que vai...

Ele esclarece que, geralmente, quem representa a empresa nas ações culturais são pessoas ligadas à área de Recursos Humanos ou de Comunicação: "Dificilmente vai ser um engenheiro, mas pode acontecer". E acrescenta:

A gente, da Fundação, invariavelmente, acompanha. Por exemplo, eu tenho abertura do Projeto Guignard em Marliéria. Eu estarei presente, certamente, e estará presente o gerente regional e o coordenador de projetos, que é a pessoa que faz essas articulações. Tivemos em João Monlevade, recentemente, recebendo o prêmio da Câmara Municipal por um projeto de musicalização que a gente fez na cidade. Estiveram: o diretor de negócios, que equivale a um gerente regional, o gerente geral de RH da unidade e o gerente geral de Comunicação da unidade. São essas pessoas que relacionam com a comunidade. São elas as responsáveis por dar boas e más notícias, que vão à frente falar.

Antigamente, segundo Marcelo, a Fundação tomava a frente dessas ações e não envolvia o gerente regional, atitude que não agregava nada para a Fundação e, muito menos, para a empresa, pois o verdadeiro interlocutor com a comunidade não estava presente. E comenta:

A Fundação ia representar a empresa para receber uma comenda da Câmara Municipal. O que isso agrega para a empresa? Muito pouco. O que isso agrega para a Fundação? Um viés, muito pouco também, porque a Fundação não precisa de reputação, porque a gente não impacta, a gente não polui o rio, a gente não suja o ar, a gente não causa acidente com o empregado. A gente não faz nada disso.

Quem gera ou quem pode ser responsabilizado com isso é a pessoa que está na ponta, lá na planta. Então é ela que relaciona também na hora de dar a boa notícia. Na hora de levar um projeto de musicalização, na hora de dizer sobre os resultados socioculturais.

Marcelo menciona que a Fundação ArcelorMittal Brasil dispõe de um quadro de pessoal muito engajado nas questões sociais, culturais, ambientais, que todos os que trabalham lá atuam com afinco e com muito foco na comunidade. "A gente acredita que pode transformar e que essa transformação é muito benéfica para o relacionamento da empresa com a comunidade", comenta. Hoje, a presidência da Fundação ArcelorMittal Brasil é ocupada por Ricardo Garcia, Vice-Presidente de Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Relações Institucionais da ArcelorMittal Brasil. Para Marcelo Santos, um representante da empresa ArcelorMittal Brasil como presidente da Fundação não é coincidência. Ele explica:

A gente tem um Conselho Curador da Fundação, composto por pessoas da ArcelorMittal. Temos um Conselho de Contas, administrativo e financeiro, que avalia as contas e que também é formado por pessoas da ArcelorMittal. E, evidentemente, a Fundação ArcelorMittal participa de todos os fóruns da empresa relacionados com a comunidade. Tudo aquilo que é relacionado com o negócio, diretamente, a gente está envolvido, a gente é convidado a participar. Temos uma representação bastante forte. Nosso diretor superintendente tem essa atuação, tem essa característica. Ele expõe a Fundação e expõe o trabalho que a Fundação realiza.

Existe sempre, segundo Marcelo, a preocupação em alinhar as ações culturais da Fundação ArcelorMittal com os valores corporativos da ArcelorMittal Brasil:

Então existe essa preocupação com os valores corporativos. E esse alinhamento é dito o tempo todo. Em certa medida, somos o único setor que mais repercute esta tríade dos valores da empresa: qualidade, sustentabilidade, liderança. E temos os valores, a missão também da Fundação, que está associada ao atendimento direto à sociedade, com ênfase na formação de jovens.

Marcelo afirma que as ações culturais da Fundação ArcelorMittal estão diretamente associadas ao *slogan* da empresa "Transformando o amanhã", existente desde 2006. E explica:

Isso é muito importante. Isso nos motivou a trabalhar processos formativos. Se hoje nós temos um programa que a Guignard vai na cidade São Pedro dos Ferros, interior de Minas, para fazer a formação dos professores em Arte e Educação, é porque isso vai gerar um resultado positivo para os alunos da comunidade, que são o nosso foco, a juventude. É isso que é transformar o amanhã.

De acordo com Marcelo Santos, a política cultural de patrocínio da Fundação ArcelorMittal superou as expectativas da empresa:

Eles tinham a expectativa de uma boa gestão na área cultural. [Havia] a necessidade de mudar para um modelo não só mais sustentável, mais transparente, mas que dialogasse melhor com as comunidades e que a gente tivesse foco.

A antiga política de patrocínio cultural não tinha como mensurar os resultados e a meta era numérica, segundo Marcelo, ou seja, considerava o número de projetos patrocinados e não as transformações na comunidade que os projetos podiam proporcionar.

A política de patrocínio cultural da Fundação ArcelorMittal passou a existir somente em 2008. De acordo com Marcelo Santos, anteriormente não existia uma preocupação de avaliar o resultado do patrocínio cultural. A gestão se ocupava somente em identificar as oportunidade de investimento dentro da empresa e repassar isso aos empreendedores, "num formato meio de balcão". E relembra:

Quando eu entrei foram duas surpresas. Uma surpresa ruim de saber que não tinha nada: não tinha sistematização, não tinha sistema, não tinha controle, não tinha avaliação, não tinha foco, não tinha alinhamento com o negócio estruturado e de forma discursiva. Isso foi ruim, mas, por outro lado, tinha investimento, tinha cidade pra trabalhar, tinha bons empreendedores culturais na nossa carteira de fornecedores, tínhamos um histórico de patrocínios por meio de incentivos fiscais... Ou seja, já estava pavimentado esse caminho de convencer as áreas de Contabilidade, Tributário e tal, é... Então, esse era o lado positivo. E outro lado positivo é que a equipe era nova.

Segundo o atual gerente de Arte e Cultura, enquanto "o gerente anterior recebia os projetos, patrocinava e enviava esses projetos para as cidades, para as inúmeras cidades onde a gente atua hoje", uma das premissas da política cultural hoje é patrocinar onde a empresa atua, "onde tem planta, onde tem impacto". A política de investimento cultural, validada em 20 de dezembro de 2007, teve como lastro, de acordo com Marcelo Santos, as recomendações da UNESCO<sup>49</sup> sobre a declaração da diversidade cultural; as do PNUD<sup>50</sup> por ocasião do encontro de 2004, em Barcelona; as do incipiente mas já discutido e debatido Sistema Nacional de Cultura<sup>51</sup>; e as premissas encontradas na Lei Estadual de Incentivo à Cultura<sup>52</sup>, no ETHOS<sup>53</sup>.

# Marcelo esclarece:

<sup>&</sup>lt;sup>49</sup> Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura.

<sup>&</sup>lt;sup>50</sup> PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento: encontro mundial realizado em Barcelona, em 2004, para debater sobre três grandes temas do século XXI: diversidade cultural, desenvolvimento sustentável e condições da paz.

<sup>&</sup>lt;sup>51</sup> Plano Nacional de Desenvolvimento da Cultura, do Ministério da Cultura.

<sup>&</sup>lt;sup>52</sup> Lei de Incentivo Cultural do Estado de Minas Gerais.

<sup>&</sup>lt;sup>53</sup> ETHOS – Instituto de Responsabilidade Social Empresarial.

Buscamos esses referenciais não necessariamente teóricos, mas conceituais para alimentar uma justificativa de como seria o trabalho a partir de então. Criamos os critérios de análise de projetos e estruturamos um Comitê de Cultura que persiste até hoje.

Todo o fluxo da política cultural foi desenhado, segundo Marcelo Santos, de modo a deixar claro

[...] como que entra o projeto aqui, como que ele é avaliado. Quais são os critérios, que alguns critérios eu posso te falar, alguns critérios são critérios atinentes e exercidos, vamos pensar assim, nas reuniões do Comitê de Cultura. E são realmente confidenciais.

Dessa forma, a Fundação ArcelorMittal começou a estruturar sua política de patrocínio e atuação cultural. As áreas internas da empresa foram envolvidas nesse processo e o Comitê de Cultura nasceu:

Os principais diretores a que a gente tinha acesso à época indicaram seus representantes nesse comitê. E hoje a gente tem representantes da empresa que são ÷ gerente geral tributário, gerente geral financeiro, gerente geral tesouraria, gerência geral jurídica, etc. E então assim são... é um *staff* que não é de direção, mas ele é diretivo. Ele é gestor.

A preocupação em sistematizar uma base conceitual era importante e por isso os membros do Comitê de Cultura precisaram ser formados. "Como eu disse, os membros do Comitê de Cultura vieram das áreas tributárias, por exemplo. O que a pessoa sabia de cultura é que existia um incentivo fiscal e pronto, e que era muito bom levar espetáculos para as comunidades", relembra Marcelo, para quem o atual Comitê de Cultura está afinado com o negócio da empresa, e seus membros, devidamente capacitados.

A gente já trouxe o José Márcio<sup>54</sup>, a gente já trouxe bibliografia, a gente capacitou em reunião, a gente debateu com eles os critérios para chegar ao que chamamos de diretrizes do investimento cultural. Então, a gente construiu as premissas, os conceitos, o comitê, e chegamos às diretrizes. A gente tinha que fazer um trabalho de formação. Mas a formação não podia sair do nada, é meio o ovo e a galinha. Não dava para esperar formar o comitê para o comitê.

As diretrizes, de acordo com Marcelo Santos, são abrangentes e retóricas, e apenas três: formação de gestores, formação de artistas e formação de públicos e plateias. Ele explica o motivo do caráter abrangente e retórico das diretrizes:

\_

José Márcio Barros é antropólogo, Doutor em Comunicação e Cultura pela UFRJ, professor do programa de Pós-Graduação em Comunicação da PucMinas, coordenador do curso de especialização Mediações em Arte, Cultura e Educação da Escola Guignard da UEMG e coordenador do Observatório da Diversidade Cultural (www.observatoriodadiversidade.org.br). Integra a Rede de Pesquisadores em Políticas Culturais – REDEPcult.

A princípio, quase tudo relacionado a investimento cultural está aí dentro. Mas essas diretrizes têm que estar alinhadas aos conceitos. Então o que tem de diversidade cultural exercida numa apresentação de teatro? O que tem de identidade cultural nessa apresentação de teatro? Por que essa apresentação de teatro vai pra Martinho Campos, na região do Vale do rio São Francisco, e não outra apresentação? Então a gente começou a se questionar essas coisas, e elaboramos uma bateria de critérios que estavam orientados em conduzir a cultura de forma que ela desenvolvesse ativos simbólicos e objetivos nas comunidades. Os objetivos que eu chamo são sistemas municipais de cultura, um encontro de pessoas em torno da causa cultural, o surgimento de alguns equipamentos culturais, que as pessoas começaram a se mobilizar para construir, para elaborar, enfim... E os simbólicos, por exemplo, é lembrar que a cidade São José do Goiabal não tinha goiaba. E por isso foi um grupo lá um dia e levantou essa questão. "Vamos trabalhar uma oficina especialmente sobre a questão da goiaba, porque tem, alguma coisa de goiaba tem que ter em Goiabal". Então, esses simbólicos começaram a aparecer também. Assim como em Marliéria<sup>55</sup>, que as idosas que contam os casos para os mais jovens e tal... Isso então fortaleceu muito a união entre o que era conceitual e o que era prática, o que era exercício prático.

Dessa forma, a Fundação ArcelorMittal construiu uma linha diretiva de ação na área cultural, com o objetivo, segundo Marcelo Santos, "de sempre reunir o que a gente chama de capacidade do gestor de gerir ativos culturais". E acrescenta:

Não é de elaborar projeto, a gente sempre fugiu disso. A capacidade de um artista de produzir a partir da identidade cultural, dos bens, dos ativos culturais que ele tem na localidade dele... De ele produzir e re-significar aquilo, de novas leituras, novas percepções... E da comunidade de usufruir daquilo... Então essa é a formação de públicos e plateias. É um triângulo sustentável. Você tem boa produção, boa gestão, boa produção artística e consumo, vamos pensar assim, o consumo sem essa veste do dispêndio de capital... Isso é sustentável. O modelo é sustentável.

No entanto, Marcelo Santos ressalta que a seleção dos projetos que vão para as cidades é sempre uma seleção extremamente rigorosa: "Neste momento inclusive, está em voga um projeto cultural de 'formação' em BH, que a gente jamais vai patrocinar nessa lógica, porque é um projeto que não dialoga com a diversidade. Ele é excludente do ponto de vista da diversidade cultural, de gênero e outras coisas mais. Ele não é retórico". E Marcelo explica por quê:

A princípio parece retórico: "Mas aí você está contemplando tudo. Formação de público, gestor e artista, está contemplando tudo". Não! Formação, como a gente entende formação? São processos de média e longa duração, nunca abaixo de 96 horas, então abaixo de 96 horas a gente enquadra em formação de público. Acima ou igual a 96 horas a gente começa a qualificar como curso de formação. Conteúdos disciplinares que tenham necessariamente plano pedagógico completo: objetivo, faixa etária, ementa, bibliografia básica. Toda essa recursividade necessária para você chamar algo de plano pedagógico. Um conteúdo também alinhado com a nossa política. E por que essa opção? Porque era uma forma de contemplar esses municípios sem interferir com a nossa visão. Ou seja, então a

\_

<sup>&</sup>lt;sup>55</sup> Cidade do interior mineiro onde a ArcelorMittal também atua.

gente preferiu capacitar a cidade para produzir algo do que necessariamente a gente levar algo pronto.

E Marcelo Santos enfatiza, novamente, que os patrocínios culturais sempre acontecem nas cidades onde a ArcelorMittal está presente. "Sempre. Esse é um critério: abrangência. Então isso acontece em Juiz de Fora, João Monlevade, Martinho Campos, em Carbonita. Porque nós estamos nessas cidades". Um dos motivos é porque a empresa gera impacto nessas cidades, ou seja, impactos ambientais. Marcelo Santos esclarece:

Na verdade, a gente tem planta em algumas unidades de venda. Mas unidade de venda, o impacto dela é muito pequeno. A única cidade que a gente atua e que a gente não gera impacto da atividade produtiva é Belo Horizonte. Mas aí a gente atua por outro motivo, a gente tem a sede aqui, a gente tem outra justificativa. Mas, se a cidade é... só recebe benesses, ela não é contemplada. A gente contempla as cidades que recebem impacto, 50% por cento da área do município tem plantio.

Os processos de formação e de capacitação do Comitê de Cultura, segundo Marcelo Santos, tiveram de acontecer simultaneamente, isto é, a Fundação não teve tempo de primeiro capacitar os participantes do comitê, para depois eles exerceram sua função de gestores dos patrocínios e ações culturais. Marcelo relembra:

A gente fez um meio que 'tudo ao mesmo tempo agora'. A gente formava o comitê, as reuniões do comitê eram ótimas. A pessoa do jurídico falava: "Por que isso?" Era uma pessoa bastante polêmica e nos ajudou muito o fato dessa pessoa ser polêmica. "Por que vocês estão optando por esse projeto e não por aquele? Por que que o critério é esse e não aquele?" E aí a gente ia depurando o critério, a gente explicava para o Comitê. As reuniões do Comitê duravam seis horas. Era uma loucura! Mas muito produtivo do ponto de vista do conhecimento. Hoje eu tenho alguns exemplos do Comitê assim... O gerente geral da Tesouraria diz: "Não, não concordo com esse critério, acho que tem que ser revisto. E assim que a gente fizer a revisão do critério, aí a gente discute esse projeto". Ou: "Sou favorável à diversidade, sou contra o patrocínio a tal projeto".

Atualmente, o Comitê de Cultura tem posições já consolidadas devido ao que Marcelo Santos define como "uma verdadeira assimilação" dos valores presentes na política de investimento cultural da Fundação ArcelorMittal. O mais importante, segundo ele, é que "as pessoas têm uma percepção diferenciada do que elas estão fazendo e como que isso contribui para o negócio da empresa". Marcelo faz questão de ressaltar que os patrocínios culturais da Fundação ArcelorMittal são uma contribuição de médio e longo prazo, porque se optou pelo processo da formação. "Nunca vai ser de curto prazo", ele pondera. E acrescenta:

Curto prazo seria uma ação mais *marketing*, sem demérito para o *marketing*. Nenhum demérito, mas uma ação de reputação — que é o que a gente busca — ela

acontece em médio e longo prazo. Eu estou dizendo de 3 a 10 anos, menos do que isso eu acho muito difícil.

A empresa, de acordo com Marcelo Santos, invariavelmente, tem necessidades mais imediatas. E o Comitê "virou um baluarte na defesa de projetos consistentes de médio e longo prazo", afirma Marcelo, que explica:

A princípio pode parecer um discurso antagônico ao discurso da empresa de resultados imediatos, mas não é. É, na verdade, um discurso mais alinhado com a sustentabilidade. Então ele está menos afeito ao imediatismo e está mais afeito à sustentabilidade. Eu estou dizendo isso porque hoje a empresa passa por uma questão de imediatismo na questão financeira. Na questão econômica é imediato. Mas, na questão da sustentabilidade, a gente tem um entendimento de que é necessário ter um trabalho de médio e longo prazo.

A Fundação ArcelorMittal trabalhou com um grande projeto de formação de gestores culturais, em Belo Horizonte e no interior de Minas Gerais, de 2008 a 2010, em parceria com o Observatório da Diversidade Cultural de Belo Horizonte<sup>56</sup>. Cursos gratuitos foram oferecidos às pessoas interessadas em se qualificar na área cultural; critérios de seleção foram estabelecidos. Mas Marcelo Santos comenta que o projeto não teve continuidade em Belo Horizonte porque o resultado obtido foi oposto ao pretendido pela Fundação. "Em BH, os alunos geralmente caminham para se transformam em produtores culturais que montam projetos para a Lei do Incentivo. E a gente viu que não era exatamente isso que a gente queria aqui", alega Marcelo Santos. A forma de atuação da Fundação ArcelorMittal na área cultural, em Belo Horizonte, sede da empresa ArcelorMittal, não visava a esse objetivo. E Marcelo Santos explica por quê:

A nossa preocupação aqui sempre foi ser um pouco mais conhecido. Que a marca da ArcelorMittal fosse mais conhecida, tivesse mais reputação por meio de ações mais consistentes, regulares e nem tanto por fornecer um serviço que muitas vezes já existe na cidade. [...] É um serviço disponível em Belo Horizonte e não é disponível em Carbonita, em Abaeté... O pessoal de Abaeté não vai ter condição de fazer um curso desses de formação...

Sendo assim, o projeto teve continuidade nas cidades do interior, onde o resultado em relação à formação de artistas e gestores era um resultado transformador. Segundo Marcelo Santos, isso acontecia porque, "[...] naquelas cidades, o gestor, a capacitação do gestor leva ele a ocupar um equipamento público para estruturar um grupo de teatro, para

\_

Trata-se de uma organização não governamental, que desenvolve programas de ação colaborativa entre gestores culturais, artistas, arte-educadores, agentes culturais e pesquisadores. O objetivo é produzir informação e conhecimento, gerar experiências e experimentações, atuando sobre os desafios da proteção e da promoção da diversidade cultural.

ser alguém que pleiteia ou mobiliza algo no seu entorno, e para a comunidade. Isso não acontecia em BH".

Atualmente, informa Marcelo, outra ação de sucesso, que envolve as unidades regionais, é a prestação de contas aos agentes sociais, como se fosse uma audiência pública:

Algumas unidades já melhoraram, aprimoraram, então é convidado o prefeito, o chefe representante da polícia local, deputado, vereadores, ou seja, forças políticas locais, secretariado e ONGs, parceiros locais. São eventos muito interessantes. Onde a gente percebe a exposição da empresa. Geralmente a gente faz isso num hotel, num espaço público da cidade que pode abrigar, que pode receber a comunidade que é convidada, com uma ênfase nesses representantes. Por exemplo, a gente foi lá em Juiz de Fora e o prefeito participou do evento, em 2012. Um evento bom, concorrido, com mais de 600 pessoas dentro de um hotel na cidade, e o prefeito elogiou os projetos. São apresentados os resultados numéricos. Os poucos indicadores que a gente tem estão lá: as evidências, as fotos, algumas pessoas de destaque que participaram de forma mais efetiva, que contribuíram mais efetivamente. E a gente aponta o que será feito em 2013, no ano seguinte (é o que estou fazendo agora). Vou percorrer 26 cidades. Já fui em 11, em janeiro.

Nesse processo, que acontece em duas etapas, um dos grandes parceiros é a prefeitura da cidade, na figura do prefeito. Marcelo detalha:

A gente vai até o prefeito e pergunta de forma bem simples: "A gente fez isso ano passado, ao longo dos anos a gente desenvolveu esses projetos na sua cidade. A gente gostaria de continuar com esses e acrescentar estes... O que você acha, que apoio você vai dar?" Isso é bem-vindo, isso é uma força, isso não é, isso é pertinente. E aí esse prefeito opta pelos projetos. E, invariavelmente, ele vai concordar com todos os projetos.

Esse primeiro passo, porém, é mais trabalhoso quando há troca de poder na prefeitura e o trabalho recomeça do zero. Marcelo afirma que

A gente faz isso todo ano. Quando tem troca de poder, que é o caso desse ano, que teve troca. Só um perfeito permaneceu das 26 cidades. A gente já iria nele, invariavelmente, então nesse caso a gente tem que apresentar a fundação, apresentar o trabalho, o projeto social, apresentar a empresa muitas vezes. Tem que falar da empresa: o que ela produz, não produz, os limites. A gente apresenta tudo de novo. Então a gente pede autorização e pede alguns apoios e ele... normalmente ele concorda, aceita e se engaja nesse processo.

O segundo passo, de acordo com Marcelo, é reunir-se com o secretariado. "É o segundo escalão que vai operacionalizar os projetos. Então digamos que eu tenha esse projeto com a Guignard, de arte e educação para educadores sociais. Eu não vou discutir isso com o prefeito, eu vou apresentar em linhas gerais", afirma ele. Discute-se com o secretário de Educação e com o de Cultura como o projeto cultural será implementado:

"Que escola que participa, como é o processo de seleção, em que sala que vai acontecer, em que município, que distrito a gente vai ter que engajar. Aí já é uma discussão mais operacional. Tem um pouco de gestão, mas é mais operacional.

Por estar a Fundação bastante envolvida com as prefeituras, é natural, segundo Marcelo, patrocinar projetos por questões políticas. "Na verdade, a gente vê com naturalidade que exista isso. E a gente optou por um caminho diferente: a gente sempre tenta levar para o comitê. O comitê não é da Fundação, é da empresa". Marcelo relembra que o Comitê é responsável pelos investimentos culturais da empresa. E que a Fundação não tem comitê. "A Fundação tem um assento técnico no Comitê de Cultura. O Comitê é da ArcelorMittal Brasil. Eu voto no projeto, favorável ou desfavorável, mas eu tenho um voto só, representando a Fundação sou só eu." esclarece ele.

A Fundação ArcelorMittal faz a triagem dos projetos culturais que pleiteiam patrocínio da ArcelorMittal Brasil. O primeiro critério nessa triagem, segundo Marcelo Santos, é a abrangência. "Então se o projeto é realizado em Porto Alegre, muito provavelmente ele não será patrocinado porque eu não tenho planta lá", exemplifica. Como a demanda por patrocínio é muito grande, Marcelo menciona que foi desenvolvido um sistema, chamado *Crtl* Cultura, para auxiliar na análise de projetos. E explica como funciona:

Crtl Cultura está na rede. O projeto é inscrito nesse formulário eletrônico e vai pra um banco de dados. E, no banco de dados, o analista ou eu analisamos o projeto a partir de critérios. Critérios primários, por exemplo abrangência. O projeto é um festival de cinema de Porto Alegre. Ele não vai se deslocar de Porto Alegre, ele vai ser sempre lá. Eu tenho o impacto do negócio em Porto Alegre? Não. Mas ele é levado para o Comitê. Ele é levado para o Comitê, só que o fato dele não atender esse critério diminui a nota que ele vai para o Comitê. Eu recebo 200 projetos naquele período, eu faço uma triagem. Por exemplo, 30 projetos tiveram nota 10, 50 tiveram nota abaixo de 10 e maior que 8 e o resto ficou abaixo de 8. Aí eu apresento para o Comitê: "Olha, eu tenho 200 projetos. Vocês querem analisar os 200?" Já aconteceu, "queremos analisar os 200". Nós fizemos 20 reuniões. Já aconteceu. "Ou vocês vão confiar naqueles critérios que vocês mesmo definiram, lá atrás na política de patrocínio?" Atualmente isso acontece menos, mas já aconteceu do Comitê dizer o seguinte: "Me mostra uma meia dúzia, me dá uma amostragem de projetos que você, na triagem, colocou nota menos do que 8, ou 5". Vou lá, sorteio alguns e apresento. E aí o Comitê comenta: "Não, realmente você analisou certo! Opa, esse aqui está com problema. Por que você analisou assim?" Se isso acontece, como já aconteceu... Logo no começo era mais comum isso... Aí a gente leva todos os projetos pra casa de novo e analisa tudo novamente. E aí executa de uma forma mais rigorosa. O que é ótimo também. O Comitê exercendo o que ele tem que fazer... Ele tem que averiguar se o critério está sendo utilizado.

A criação do Comitê de Cultura, segundo Marcelo, não deixa de ser uma blindagem para acessos inconvenientes de solicitações de patrocínio, que passariam sem critério.

Quando chega esse projeto, por exemplo, solicitação de diretor, a gente manda para o Comitê. E o Comitê diz: "Não tem como dizer não pra esse cara". O jeito que ele pediu... ele não está pedindo, está mandando patrocinar, mas nós somos contra. Então o Comitê elabora uma carta, um parecer e manda para o diretor. A

gente é contra porque não atende esse e esse critério. Está fora da política, está fora da área de atuação.

Com relação à comunicação institucional, Marcelo afirma que não existe muito alinhamento na empresa, ou seja, as ações de comunicação institucional realizadas pela ArcelorMittal não se relacionam com os patrocínios culturais. A Fundação ArcelorMittal está dentro do organograma da empresa ArcelorMittal Brasil com o objetivo de enriquecer as comunidades em que a empresa atua por meio de ações responsáveis. Essa é a missão da Fundação. Marcelo pondera:

Onde está a Fundação nesse organograma da empresa, no nosso resultado social? A gente está encaixado, ou seja, nós temos a missão de enriquecer as comunidades (isso é absolutamente vago) por meio de ações responsáveis. A gente tem então uma autonomia para trabalhar. E a gente tem um lema que é "Transformando o amanhã".

Comparando missão, visão e valores da Fundação ArcelorMittal e da ArcelorMittal Brasil, Marcelo explica que a missão da Fundação, mais voltada para o desenvolvimento das comunidades do que para a comunicação institucional convencional, possibilitou uma condição de trabalhar com a formação da reputação da empresa. Ele explica:

O que eu quero dizer com isso: quando a gente leva um curso de formação, estrutura um grupo de teatro, fomenta a formação dos jovens locais com valores, você está no processo de médio a longo prazo, mas de relacionamento efetivo com a comunidade. É diferente de colocar um *outdoor*, é diferente de levar um grande grupo da capital, é diferente de bancar um grupo de axé. A gente leva um conteúdo. E que é debatido, discutido com e para aquela comunidade. E o que a gente angaria com isso? É reputação. A gente recupera a reputação nesse relacionamento invariavelmente. E por que é importante a gente ter reputação nesses lugares? Porque a gente impacta a comunidade. Porque a comunidade, com denúncia no Ministério Público, pode suspender a nossa licença de operação.

A ideia de alinhamento com a reputação, de acordo com Marcelo Santos, facilita o trabalho mais de médio e longo prazo da Fundação ArcelorMittal. Sobre o alinhamento com as ações institucionais da empresa, que também são ações que contribuem para a reputação da empresa, ele enfatiza:

Poderia aliar o patrocínio cultural com as ações institucionais perfeitamente, mas essa não é a tradição da empresa. A área de Comunicação, ela tradicionalmente não se engaja nos processos culturais ou de Educação e Saúde para capitalizar esses resultados de reputação.

As ações culturais de patrocínio da Fundação ArcelorMittal são capitalizadas, de acordo com Marcelo Santos, com outros públicos da empresa, como público interno, acionistas, etc. Ele esclarece:

A Fundação já foi mais frágil nisso, hoje a gente tem uma comunicação muito efetiva. Não vou dizer muito efetiva, mas está a caminho, vamos dizer assim. A gente tem uma obrigação, uma meta de comunicar o que a gente faz para dentro da empresa. Somos extremamente respeitados, as pessoas nos adoram. "— Ah, é da Fundação?", o discurso é outro. A gente tem casos, exemplos pequenos, que trabalhar com incentivo fiscal nem sempre é confortável para a área tributária. A pessoa nem sempre gosta disso porque lá vem a turma da Cultura com vinte documentos para a gente encaminhar aqui. É uma demanda. Eu sou um demandante. Mas, quando a gente explica o que é, qual comunidade que é atendida, por que que a gente está fazendo isso, quais são os benefícios, quando a gente abre isso para esse colaborador nosso, ele passa a ter uma outra visão. Tem casos assim, da pessoa fazer hora extra, ela faz o nosso trabalho na hora extra. Para suprir aquela demanda, para não prejudicar.

### 6.2.3.2 Segunda voz da organização: Adriano Macedo

Adriano Macedo atua como especialista em Comunicação Corporativa e Relações Institucionais, setor da gerência geral de Relações Institucionais e Sustentabilidade da ArcelorMittal Brasil, e como representante desse setor no Comitê de Cultura da Fundação ArcelorMittal. "Na Comunicação Corporativa, sou eu quem participo", afirma Adriano, que explica:

O Comitê não é só deliberativo, ele interage, conversa, discute, apresenta ideias e tal. A participação da Comunicação é uma participação importante por causa dessa interação da comunicação institucional com o recurso de marca junto com a questão do projeto cultural.

Segundo Adriano, a ArcelorMittal não está, atualmente, investindo em grandes campanhas, mas em projetos, oportunidades e ações mais estratégicas para a marca. Consequentemente, os projetos culturais patrocinados pela Fundação devem estar alinhados aos interesses da empresa com a marca.

Na verdade, os projetos que a gente patrocina, a gente parte do pressuposto que a gente tem uma defesa em relação ao projeto, e do lado os nossos valores de marca. Os valores do grupo e de marca: liderança, qualidade, sustentabilidade. Então isso está sendo integrado na medida em que são valores do grupo e na medida em que nós da Comunicação trabalhamos o tempo inteiro esses valores em tudo que a gente faz e em todas as ações que a gente desenvolve.

De acordo com Adriano, os valores corporativos da ArcelorMittal orientam todas as unidades de negócio "Esses valores já estão introjetados, no Brasil como um todo, nas unidades de negócios. E também toda unidade de negócio tem um comunicador. Então, existe essa conexão", pontua ele, esclarecendo como funciona essa conexão na Comunicação Corporativa com as unidades de negócio da ArcelorMittal Brasil:

Existe a Comunicação Corporativa ArcelorMittal Brasil e existe a lógica dos segmentos: aços planos e aços longos. Então a gente tem uma unidade de negócio em cada segmento e cada unidade de negócio tem um comunicador. Então, quando a gente trabalha campanhas nacionais, esse material, esse conteúdo também está disponível para os comunicadores trabalharem localmente. Ao mesmo tempo, a gente tem campanhas internacionais que são desdobráveis aqui. Aqui a gente dá o tom local e também compartilha com os comunicadores. Tem também a parte da comunicação interna que faz, da mesma forma, um caminho de mão dupla.

Adriano Macedo faz referência à campanha institucional de 2008, que instituiu o *slogan*, ainda hoje usado, "Transformando o amanhã": "Essa campanha passa pelos valores e pelo discurso da sustentabilidade: o agir hoje. Está ligada às nossas mensagens de marca de transformar o amanhã. Então: agir hoje e só assim transformar o amanhã". Ele apresenta uma imagem da campanha — um passarinho em um ninho de aço (ver FIG. 19 em Anexos)— e afirma: "Na unidade de João Monlevade, teve lá um passarinho que produziu um ninho a partir de fios de aço. Isso existiu realmente".

Também a reinauguração do Estádio Independência de Futebol, em Belo Horizonte, exemplifica, segundo Adriano, a preocupação da empresa em associar valores à marca. Na ocasião, a maior parte do aço necessário à reforma foi fornecido pela ArcelorMittal. "Aí a gente trabalha a questão do negócio, mas a gente também passa o valor. Então quais valores a gente passou? A qualidade e a liderança. A qualidade e liderança do aço. Da Arcelor".

Atualmente, a campanha institucional desenvolvida pela ArcelorMittal Brasil é com o artista plástico Vik Muniz<sup>57</sup>. O objetivo, de acordo com Adriano, é fortalecer o valor de sustentabilidade da marca, associando-a a esse artista, que trabalha justamente com os conceitos de transformação e reciclagem. Adriano dá outros exemplos relacionados com o objetivo da empresa de "transformar o amanhã":

No setor automotivo, por exemplo, transformar o amanhã é produzir aços para veículos mais leves, seguros e sustentáveis. O Grupo [ArcelorMittal] desenvolveu uma plataforma que chama S.MOTION, que é uma plataforma de aço especial que tem um peso menor e são aços mais resistentes e duráveis. Então isso atende à questão da qualidade, passa a mensagem da qualidade, passa a mensagem da liderança e a da sustentabilidade até porque o menor peso significa menor emissão, enfim... E esse aço especial é até mais seguro no momento de uma colisão dos carros. Na construção civil, produzimos aço pensando em uma obra mais perfeita que existe, para que se faça uma associação com o público final e com a casa, a vida e tal. No oceano, dizemos não só os nervos precisam ser de aço, os barcos também. Enfim... Transformamos o amanhã.

-

<sup>&</sup>lt;sup>57</sup> Vik Muniz é um renomado artista plástico brasileiro, conhecido por usar lixo e substâncias como açúcar e chocolate em suas obras.

Para saber se aquilo que é comunicado pela empresa está sendo compreendido de forma adequada pelos públicos-alvo, a ArcelorMittal Brasil recorre ao Índice de Qualificação e Exposição na Mídia — IQUEM <sup>58</sup>. "A gente tem uma empresa contratada para isso", declara Adriano, que explica como funciona essa ferramenta:

O IQEM desenvolve pesquisa com formadores de opinião sobre hábito de leitura, principalmente mídia impressa. Então, o que acontece, eles identificam com os formadores de opinião quais jornais que leem, quais editorias, quais jornalistas mais leem, produção da matéria, uma série de coisas. Esquece a análise de centímetro por coluna. Então isso tudo foi transformado em indicador, um indicador de 0 a 10 e ele te dá o IQEM do mês. Isso é diário. Então o que a gente tem? A gente tem um número de 0 a 10 que vai dar o nosso IQEM do mês. A gente tem o IQEM e a visibilidade. Então a gente vê a visibilidade. Como? Cada matéria é pontuada e ao final do período essa pontuação dá a visibilidade que você teve. E o saldo da visibilidade positiva ou negativa é o IQEM. Tá? Então o que a gente tem: a análise mês a mês do nosso conteúdo que foi pra fora. Então, qual que foi a nossa visibilidade? O nosso indicador é a visibilidade, na mídia impressa, na internet. Depois a gente passa para as mensagens e os temas. Isso é: essas mensagens e os temas que foram definidos previamente, dentro de um escopo, pra gente saber se aquilo que a gente quer passar, a gente está passando... Então a gente está consolidando uma percepção na mídia de mensagens: de competência ou de dissimulação.

Analisando os indicadores das mensagens e dos temas mais bem avaliados ao longo de um período, é possível perceber, historicamente, quais são os subtemas mais conceituados. Para Adriano, isso se deve ao fato de a própria Comunicação Corporativa trabalhar proativamente essas pautas. "A mídia depois começou a nos procurar sobre esses assuntos porque já nos consolidaram como referência". Ele esclarece que temas como sustentabilidade e recursos humanos são mais comuns, mas a área comercial não foi esquecida: "Então a gente está levando a aplicação dos produtos para fora da empresa", afirma ele. "O aço está presente na maior ponte construída aqui no Brasil. O aço está presente num aquário que está sendo construído no Mato Grosso. Tem uma infinidade de aplicação. Então a gente vai trabalhar isso também".

O monitoramento também acontece no cenário internacional:

Tudo o que sai [fora do país] é o que repercutiu por aqui. O que a gente diagnosticou é que a mídia *on-line* no Brasil repercute muito no cenário internacional. Então, já que a gente já percebeu isso, a gente vem trabalhando com a estratégia de trabalhar com os correspondentes internacionais no Brasil.

<sup>&</sup>lt;sup>58</sup> IQEM é um sistema de avaliação da imagem empresarial com base em notícias publicadas na imprensa, o que permite saber como a empresa está sendo percebida pelo mundo externo.

Para Adriano, a ArcelorMittal, por ser a maior produtora de aço do mundo, é uma referência também do ponto de vista da informação:

A gente faz uma análise da concorrência primeiro com o que a gente tem. Por exemplo, mostra que a marca da ArcelorMittal, ela é responsável pela participação de 83% do saldo de visibilidade setorial. Quer dizer, a ArcelorMittal tá dando essa contribuição pra formação da imagem setorial.

Em suma, na opinião de Adriano Macedo, o monitoramento permite à área de Comunicação Corporativa construir a percepção da marca e planejar a comunicação, ou seja, construir não só "o termômetro do que aconteceu, mas também o termômetro do que está por vir".

A Comunicação Corporativa da ArcelorMittal Brasil tem a preocupação de garantir a unicidade em sua comunicação. Adriano comenta: "É um processo de integração, hoje existe uma unidade muito grande com relação à comunicação externa e a área de comunicação interna. As campanhas que vêm de fora, eles desenvolvem e compartilham com a gente". Ademais, segundo Adriano, a recíproca é verdadeira com as unidades de negócio local: como o comunicador da unidade local está subordinado ao gerente de Recursos Humanos e ao diretor da unidade de negócios, existe o alinhamento dos comunicadores com as lideranças locais para a comunicação manter a unidade da matriz. Adriano pondera que é pouca gente envolvida na estratégia, mas o universo da divulgação da comunicação é muito grande.

Em relação à comunicação de valores, Adriano ressalta que conduz, mensalmente, treinamentos internos de mídia, em que são revisitados os pontos fortes e fracos da empresa. "Eu faço uma sensibilização dos participantes para revisitar a análise de SWOT<sup>59</sup>, para ver se eles concordam ou não concordam, para ver se têm algum aspecto para incluir". E acrescenta:

Então alguns treinamentos feitos no ano, às vezes alguns ajustes já vêm pra cá. A gente revisita sempre o plano de comunicação. Para que a estratégia esteja dentro, já alinhada com o discurso da empresa, mas também com um discurso setorial. A gente valoriza a comunicação em todas as esferas, consolida o relacionamento, força a imagem de marca, trabalha efetivamente temas sensíveis à empresa. Então a gente tem os valores e a gente transforma em mensagens. Então a gente trabalha as mensagens já dentro dos valores, e isso está introjetado na comunicação externa.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>59</sup> Análise SWOT é um importante instrumento utilizado no planejamento estratégico; consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa.

Com relação à seleção dos patrocínios culturais e seu alinhamento com os valores da empresa, Adriano afirma que o Comitê de Cultura tem critérios muito bem definidos e claros; e que o papel da Comunicação Corporativa é somente potencializar a divulgação. Ele esclarece:

O que chega para a Comunicação Corporativa já está muito alinhado com tudo que a gente já definiu previamente. Do ponto de vista da comunicação, qual é o nosso papel? É entender a importância daquele projeto, daquela apresentação, que tipo de novidade que pode ter, algum tipo de apelo que pode ter do ponto de vista da divulgação. Porque a questão do discurso em si, ele já está introjetado em toda a divulgação mensal do Diversão em Cena, por exemplo. O que a gente pode identificar são oportunidades para poder potencializar mais a divulgação daquele espetáculo.

Adriano explica melhor o que seria potencializar a divulgação e pontua que essa comunicação reforça o relacionamento com os *stakeholders*:

Potencializar na mídia espontânea, porque a divulgação do projeto Diversão em Cena já tem todo um cronograma, ela já acontece regularmente, o espetáculo já é divulgado e tal. Então a gente tenta ver a oportunidade de ter um novo enfoque, de ter uma nova pegada, um novo tipo de veículo, se de repente [é necessário] dar mais televisão. Se a gente consegue trazer alguma coisa diferente. Ainda que televisão e rádio não necessariamente façam reforço de marca, mas ao mesmo tempo que a gente faz essa divulgação a gente reforça o relacionamento com os stakeholders. Então o reforço com o stakeholder, a gente está reforçando também a maneira de relacionar com ele, porque você reforça diretamente a marca, porque você está permitindo uma experiência com impacto positivo.

Adriano menciona, porém, que não existe maior interface com as ações de patrocínio cultural: "Se chega algum projeto aqui, a gente manda direto para a Fundação".

### 6.3 Discussão e interpretação dos resultados

Feita a descrição das antenarrativas ou "vozes" dos gestores selecionados nas áreas de patrocínio cultural e de comunicação organizacional, buscou-se relacioná-las com as narrativas do patrocínio cultural, usando-se as categorias das antenarrativas do patrocínio cultural identificadas em 5.3, e elaborar um quadro-síntese que apresentasse os resultados por organização.

Para tanto, considerou-se a comunicação organizacional na perspectiva de Oliveira e Paula (2007), Bueno (2008), Kunsch (2008) e Nassar (2008; 2007; 2006) e as abordagens do

patrocínio cultural de Corrêa (2004), Machado Neto (2005), Reis (2003) e Brant (2001), apresentados nos capítulos anteriores desta dissertação. O objetivo foi identificar as "antenarrativas" que melhor monstraram o patrocínio cultural como uma narrativa da organização, construindo, assim, a narrativa única da organização estudada, conforme exemplo a seguir (FIG. 9):

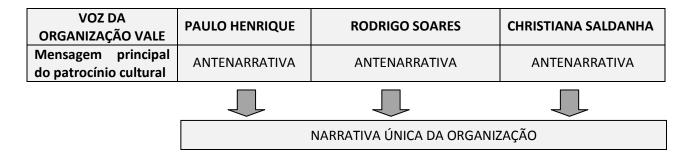


Figura 9 – Estrutura de análise das narrativas organizacionais

Segue uma breve explicação das categorias das antenarrativas do patrocínio cultural identificadas:

- 1 Identificação das características básicas da organização Toda comunicação é definida com base nas características da organização, ou seja, seu negócio, abrangência ou área de atuação, seus públicos-alvo, seus princípios organizacionais, principalmente seus valores. A análise desses aspectos permite identificar a mensagem principal da comunicação. Bueno (2008) menciona que o planejamento da comunicação organizacional precisa estar conectado com o perfil da organização e da sua área específica de atuação, considerando-se o contexto em que está inserida, bem como sua própria estrutura.
- 2 Narrativas dos patrocínios culturais Como o foco do trabalho é o patrocínio cultural como narrativa da organização, buscou-se definir, posteriormente, como essa narrativa se situava na organização, a qual estrutura da empresa estava associada, se outras áreas também estavam associadas a ela, quais eram os princípios dos patrocínios, qual era a mensagem principal e, por último, mas não menos importante, qual era a instância de decisão do patrocínio. De acordo com Reis (2003), o patrocínio é acordado em função de uma decisão estratégica da

- empresa, tendo como ponto de partida seu público-alvo. Por isso, é caracterizado pelo envolvimento da empresa com esse público (REIS, 2003).
- 3 Política cultural (estratégia de atuação) A organização precisa estabelecer sua política de patrocínios culturais, ou, ao menos, estabelecer as diretrizes de atuação para que haja uma unicidade na comunicação da organização. Ao adotar o papel de comunicadoras, as organizações devem espelhar sua forma de ser e agir (CORRÊA, 2004); por isso, precisam definir sua área de atuação, quais públicos pretende atingir, qual é o processo de seleção, como disponibilizam os recursos e formatam ou adéquam os projetos de acordo com o seu perfil. Essa categoria é o principal indicador do patrocínio cultural como narrativa, pois a definição do patrocínio é sempre atrelada ao negócio da organização (local, público e mensagem).
- 4 Gestão da ativação do patrocínio A ação de potencializar a comunicação do patrocínio passa por envolver outras ações de comunicação que podem ser utilizadas, integrações que podem ser feitas com outras áreas da organização e busca saber se o patrocínio pode ser replicado em outras ocasiões ou regiões. "O patrocínio moderno possui caráter coletivo e deve integrar os objetivos da estratégia global de comunicação da empresa" (REIS & SANTOS, 1996).
- 5 Processo monitorado Todo patrocínio cultural associa-se diretamente à narrativa da organização, estabelecendo uma relação que, muitas vezes, não perdura. Segundo Brant (2001), o vínculo das empresas com a atividade cultural ainda é frágil, embrionário e muitas vezes impulsionado pelos benefícios das leis de incentivo à cultura. Por isso, é necessário identificar a duração dos patrocínios e mensurar seus resultados, estabelecendo métricas de avaliação. Além disso, monitorar permite reavaliar e reconduzir os patrocínios, mapeando aquele que teve maior interação com a organização.

As antenarrativas ou "vozes" dos gestores selecionados foram analisadas à luz dessas categorias. Em todas as organizações pesquisadas, a preocupação em estabelecer uma abordagem ampla e integrada da comunicação com o patrocínio cultural é perceptível, considerando principalmente as características da organização e os atores sociais com os quais interage.

Seguem alguns exemplos dessas narrativas:

A Fiat está chegando em Pernambuco, então foi feito um projeto que chama 'Minas-Pernambuco' que faz a ponte cultural entre esses dois Estados [...]

Rogério Tavares Costa, líder de Comunicação Corporativa da Fiat

Então a gente quer ser percebido como uma empresa próxima, empresa parceira, das regiões aonde a gente tá.

Rodrigo Soares, gerente geral de Comunicação da Vale.

A nossa preocupação aqui sempre foi ser um pouco mais conhecido. Que a marca da ArcelorMittal tivesse mais reputação por meio de ações mais consistentes [...]

Marcelo Santos, gerente de Arte e Cultura da ArcelorMittal

O quadro a seguir permite visualizar e comparar características das antenarrativas do patrocínio cultural das organizações estudadas.

# As antenarrativas das organizações Vale, Fiat e ArcellorMittal no campo das artes

		VALE	FIAT	ARCELORMITTAL
1.	Negócio	<ul> <li>Mineração, siderurgia, logística e mineração.</li> </ul>	• Veículos	Siderurgia
2.	Área de atuação	• Opera em 13 estados brasi- leiros e nos cinco continentes	• Minas Gerais e Pernambuco.	<ul> <li>Minas Gerais, Bahia, Espírito Santo e São Paulo</li> </ul>
3.	Públicos-alvo prioritários da organização	Colaboradores e comunidade	Comunidade, colaboradores e formadores de opinião	Comunidade
4.	Princípios organizacionais (foco nos valores)	<ul> <li>Valores: a vida em primeiro lugar; valorizar quem faz a nossa empresa; cuidar do nosso planeta; agir de forma correta; crescer e evoluir juntos fazer acontecer</li> </ul>	<ul> <li>Valores: satisfação do cliente; respeito ao meio ambiente; valorização e respeito às pessoas; responsabilidade social e atuação como parte integrante do Grupo Fiat</li> </ul>	Valores: qualidade, liderança e sustentabilidade.
5.	Mensagem principal da comunicação corporativa	<ul> <li>Mostrar a empresa como próxima, parceira das regiões onde atua.</li> <li>Tudo o que é importante para o território é importante para a Vale.</li> </ul>	<ul> <li>Investir em projetos que reforcem os laços das pessoas com a empresa, considerando os atributos da empresa e da marca</li> <li>Atributos: inovação, quali- dade, responsabilidade social, design e italianidade.</li> </ul>	<ul> <li>Mostrar a presença do negócio da empresa no cotidiano das pessoas.</li> <li>"Transformando o amanhã"</li> </ul>
6.	Localização da área de patrocínio cultural no organograma da organização	<ul> <li>Dentro da Diretoria de Comunicação</li> </ul>	<ul> <li>Estrutura separada da orga- nização.</li> </ul>	<ul> <li>Estrutura separada da organização.</li> </ul>
7.	Outra estrutura separada da organização ligada à cultura (Fundação, Insti- tuto, OSCIP)	<ul> <li>Fundação Vale (não responsável por patrocínios culturais)</li> </ul>	Casa Fiat de Cultura (atuando com 90% dos patrocínios culturais da Fiat)	<ul> <li>Fundação ArcelorMittal (atuando com 100% dos patrocínios culturais da ArcelorMittal)</li> </ul>
8.	Mensagem principal do patrocínio cultural	<ul> <li>Criar e compartilhar valor</li> <li>Relevância no legado que a cultura pode gerar</li> <li>Tudo que é importante para o território é importante para a Vale.</li> </ul>	Proximidade da empresa com seus públicos e mensagens ligadas aos atributos da marca Fiat	<ul> <li>Transformando o amanhã</li> <li>Transformação das realidades locais, formação de públicos, formação de plateias e forma- ção de gestores.</li> </ul>
9.	Princípios dos patrocínios culturais	<ul> <li>Restauro de ativos</li> <li>Trabalhos e manifestações de saberes locais – legado e valor</li> </ul>	<ul> <li>Inovação, design, qualidade, responsabilidade social e italianidade</li> </ul>	<ul> <li>Projetos de transformação das realidades locais</li> </ul>
10.	Instância de decisão dos patrocínios culturais	Gerentes regionais, gerente de patrocínio e gerente geral de Comunicação	Comitê Imagem e Reputação, Comitê Incentivado	Comitê de Cultura

11. Área de atuação dos patrocínios (arte, música, dança, <i>design</i> , moda, cinema, etc.) e abrangência (localização territorial)	<ul> <li>Patrimônio material ou imaterial</li> <li>Música</li> <li>Técnico institucional (congressos, feiras, conferências técnicas, na área do negócio)</li> <li>Áreas em que a organização atua</li> </ul>	<ul> <li>Artes plásticas e visuais</li> <li>Varejinho (shows, festivais, projetos estratégicos para relacionamento com a co- munidade)</li> </ul>	Formação de gestores, oficinas de música, etc.
12. Públicos prioritários visados pelos patrocínios (comunidades, colaboradores, consumidores, fornecedores, etc.)	<ul><li>Comunidade</li><li>Funcionários</li></ul>	<ul><li>Comunidade</li><li>Funcionários</li><li>Formadores de opinião</li></ul>	Comunidade
<ol> <li>Processo de seleção e escolha dos patrocínios culturais</li> </ol>	<ul> <li>Ausência de processo formatado (por enquanto)</li> </ul>	<ul> <li>Triagem na Casa Fiat de Cultura e na Comunicação Corporativa (RP)</li> </ul>	Crtl-Cultura – plataforma de recebimento de propostas
<ol> <li>Flexibilidade do patrocínio cultural (adequação ou reformatação)</li> </ol>	<ul> <li>Sempre considerado, princi- palmente na questão de abrangência (possibilidade de levar a outras localidades da organização)</li> </ul>	<ul> <li>Sempre considerado, principalmente na questão de abrangência (possibilidade de levar a outras localidades da organização)</li> </ul>	<ul> <li>Sempre considerado, principalmente na questão de abrangência (possibilidade de levar a outras localidades da organização)</li> </ul>
<ol> <li>Utilização de benefícios fiscais</li> </ol>	• Lei Federal	• Lei Federal e Lei Estadual de MG	• Lei Federal e Lei Estadual de MG
<ol> <li>Ações de comunicação (propaganda, RP e promoções)</li> </ol>	• Sempre (ingressos, flashmob, standes, etc.)	<ul> <li>Sempre (programas educativos e ações de comunicação interna)</li> </ul>	• Sem muitas intervenções
17. Replicabilidade	<ul> <li>Quando possível, levar para outro estado ou região de atuação</li> </ul>	Não há foco (a não ser no projeto Minas – Pernambuco)	<ul> <li>Quando possível, levar para outro estado ou região de atuação</li> </ul>
<ol> <li>Potencialização (ações integradas com outras áreas do negócio)</li> </ol>	Muito frequente com área do negócio local	Sem interfaces	Muito frequente com área do negócio local
19. Duração do patrocínio	• Perene, mas sem compromisso	Perene (equipamento cultural)	Perene (envolvimento dos gestores locais)
20. Mensuração dos resultados	<ul> <li>Pesquisas de imagem e percepção a cada 2 anos</li> </ul>	Mídia espontânea (centime- tragem por coluna)	IQUEM (Índice de Qualidade e Exposição na Mídia)
21. Mapeamento de patrocínios afins com a organização	<ul> <li>Pela equipe da própria</li> <li>Diretoria de Comunicação</li> </ul>	Pela própria gestora da Casa Fiat de Cultura	Não; recebimento pela plataforma

A leitura do quadro permite comprovar que os patrocínios culturais da Vale, Fiat Automóveis e ArcelorMittal Brasil podem ser considerados narrativas organizacionais, tendo em vista que todos são planejados e executados com o objetivo de transmitir uma mensagem (o valor da organização) para os públicos com os quais interagem.

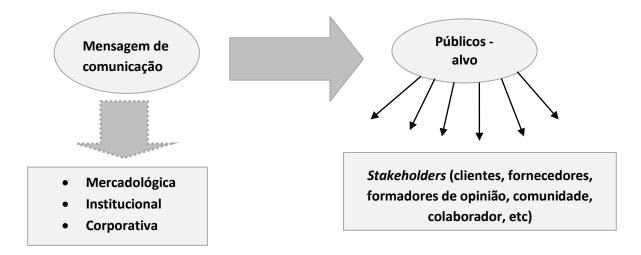


Figura 10 - Esquema da narrativa organizacional

Kunsch (2008) afirma que as ações comunicativas devem ser resultantes de um processo de planejamento estratégico. Esse processo deve considerar as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos da organização. Portanto, é nítido que as organizações buscam atuar nos locais onde operam e que os patrocínios culturais considerem as características dessa atuação. Para além disso, como pontua Corrêa (2004), a empresa gravita, independentemente de sua área de atuação, em um universo de pessoas e grupos de interesses de determinada área geográfica e precisa relacionar-se de forma organizada. Sendo assim, o patrocínio pode ser considerado inserido na narrativa da organização e por isso é seu constituinte:



Figura 11 – Esquema do patrocínio cultural como narrativa organizacional

Machado Neto (2005) enfatiza que o patrocínio cultural alia um determinado evento cultural ao nome da organização, conferindo o prestígio da iniciativa a ela e fazendo-a perceber a possibilidade de estabelecer uma comunicação relacional com seus públicos.

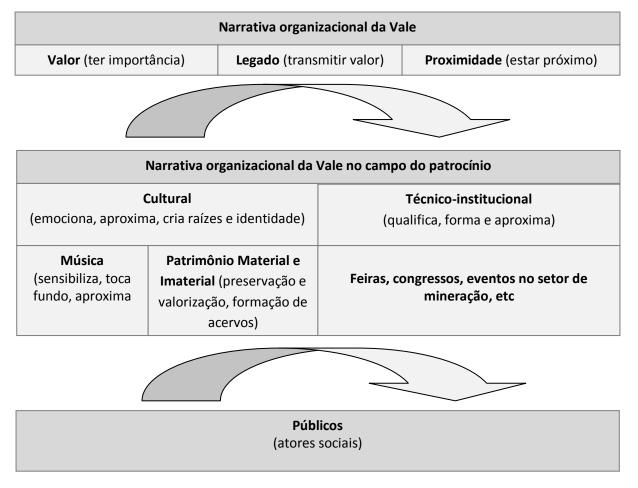


Figura 12 - Estrutura da narrativa organizacional da Vale no campo da Cultura

A comunicação organizacional da Vale é descentralizada, tornando necessário refinar seus conceitos de comunicação; o alinhamento, porém, é constante com as demais áreas da empresa. A empresa trabalha na comunicação os conceitos de valor, legado e proximidade. Os patrocínios culturais traduzem exatamente essa comunicação, quando escolhidos de acordo com as localidades onde a empresa atua. Além disso, as ações de ativação do patrocínio contribuem ainda mais para que a narrativa no campo das artes se solidifique com a narrativa da organização. São definidos patrimônios materiais e imateriais das localidades para serem patrocinados, deixando alinhados o patrocínio cultural e a narrativa organizacional. O público interno, que também é comunidade, é prioritário nas ações, e a organização consegue fortalecer ainda mais a sua comunicação organizacional. É possível verificar a unicidade da narrativa organizacional com a narrativa no campo da cultura.

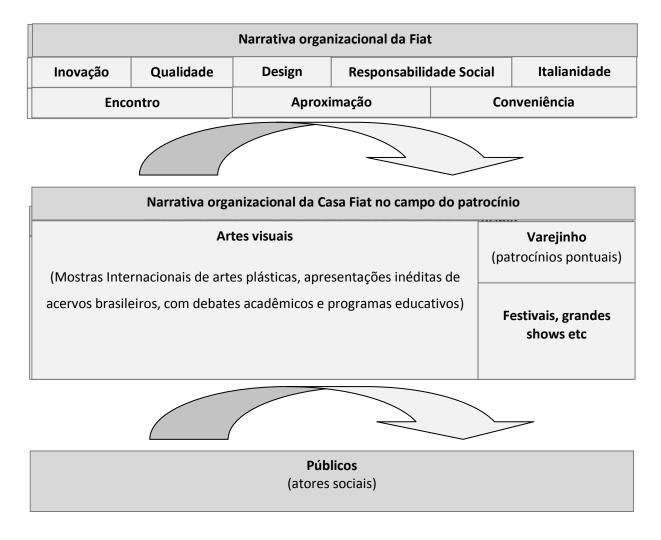


Figura 13- Estrutura da narrativa organizacional da Fiat no campo da Cultura

A comunicação organizacional da Fiat tem o objetivo de mostrar que é uma organização que permite o encontro, a aproximação e a conveniência, além de angariar também os valores da sua marca nessa comunicação. Dessa forma, a Fiat atua de duas maneiras em relação aos patrocínios culturais: no varejinho, realizando patrocínios pontuais estratégicos; e no atacado, patrocinando artes visuais por meio da Casa Fiat de Cultura. A linguagem artística e estética das exposições patrocinadas, por exemplo, buscam o ineditismo (inovação), artistas italianos (italianidade), novos olhares (design, criatividade) e inclusão de programas educativos (reponsabilidade social). Isto é, todos os patrocínios da Casa Fiat de Cultura buscam trabalhar os cinco pilares da comunicação organizacional da Fiat, tanto com o público interno quanto com o extermo. Nas peças gráficas, porém, não é possível enxergar uma unidade na comunicação e relacionar essas duas áreas.

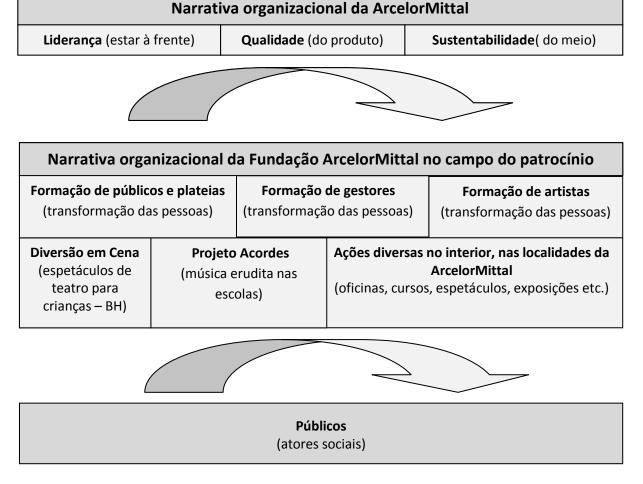


Figura 14 - Estrutura da narrativa organizacional da ArcelorMittal no campo da Cultura

A comunicação organizacional da ArcelorMittal Brasil tem como o *slogan* "Transformando o Amanhã", cujo objetivo é mostrar a presença do aço no dia a dia das pessoas, trabalhando os conceitos de liderança (estar à frente no mercado, no sentido de 'chegar primeiro'), qualidade (do produto, 'fornecer uma coisa boa') e sustentabilidade (preocupar-se com o meio em que vive, as pessoas e o meio-ambiente). A narrativa do patrocínio cultural também precisa trabalhar de acordo com esses conceitos e com o mesmo *slogan*, o que é comprovado por peças gráficas da comunicação organizacional e da comunicação de um patrocínio cultural (ver FIG. 19 e 20 em Anexos). A Fundação ArcelorMittal atua com formação de gestores, formação de artistas, formação de público e plateia com o objetivo de fortalecer a mensagem de que a ArcelorMittal está preocupada com o amanhã e, portanto, patrocina projetos que sejam inéditos, de qualidade e deem sustentabilidade aos "formados".

.

### 7 Conclusão

É perceptível a preocupação das empresas em alinhar todos os seus patrocínios culturais com a sua narrativa organizacional de modo a construir uma comunicação organizacional coerente e relacional. A amplitude da atividade cultural permite uma interação emocional, intelectual e transformadora entre a organização e as pessoas: ultrapassando a relação racional e comercial, essa interação age no campo afetivo, fortalecendo os vínculos com a organização.

Com base nos estudos de caso e nas análises, é possível afirmar que o patrocínio cultural é uma narrativa da organização, mas ainda não utilizado em toda a sua essência. À exceção da Vale, o patrocínio cultural não é "ativado" pela comunicação organizacional, ficando a função de criar estratégias diferenciadas de comunicação para a gerência responsável pelo patrocínio, a qual, entretanto, está mais preocupada com o evento em si. Numa sociedade de identidades fragmentadas, como diria Bendassolli, a política cultural de uma empresa reflete seu jeito de ser e permite a construção de laços mais fortes e permanentes com seus públicos. A cultura, portanto, expande o potencial de relacionamento e comunicação de valores e princípios de uma organização. Usada como narrativa da comunicação, ela é capaz de gerar valor para o negócio e para a reputação empresarial, envolvendo todo o sistema comunicacional.

Todas as organizações possuem a consciência de que o patrocínio cultural é uma narrativa importante de comunicação no cenário atual, que demanda uma comunicação diferenciada e dinâmica. Em resposta aos desafios de competitividade e produtividade, agora de caráter global, surge, de acordo com Oliveira e Lima (2012), uma poderosa narrativa com base nas ideias de qualidade e responsabilidade. O alvo são tanto os processos de produção (distribuição, comercialização, logística, etc.) quanto a necessidade de um tratamento acurado dos relacionamentos compreendidos na atividade empresarial (empregados, fornecedores, clientes, comunidade, investidores e acionistas, poderes públicos, meios de comunicação e outros). Diante disso, destacam-se as ações empresariais de responsabilidade social, especialmente aquelas voltadas para a comunidade, sob a forma

de financiamentos, apoio profissional ou atuação direta em projetos sociais e culturais, em áreas cuja responsabilidade antes era considerada exclusiva do estado.

Além disso, as organizações buscam em sua política de patrocínio cultural associar os valores e princípios da organização com o objetivo de estabelecer uma relação direta com seus públicos. A perspectiva relacional da comunicação organizacional pressupõe, portanto, avaliar as interações entre organizações e públicos, percebendo como os conteúdos movimentam as ações dos sujeitos envolvidos (OLIVEIRA & LIMA, 2012). As narrativas e práticas de patrocínio cultural podem ser consideradas como uma espécie de combustível que alimenta tais interações, sendo construídas na relação entre organizações e públicos e, ao mesmo tempo, constituíndo-se por tais interações.

E as organizações optam por desenvolver patrocínios culturais mais duradouros e perenes, definidos como estratégicos para a organização por atuarem diretamente nos públicos das comunidades onde as organizações operam. As estratégias não são instrumentos nem objetivos; são os caminhos que o profissional vai escolher para desenvolver seu programa e suas ações, levando em consideração os cenários interno e externo, assim como elementos constitutivos da organização: a visão, a missão, as normas e a filosofia que norteiam seu presente e seu futuro (FERRARI, 2008, p.87).

A narrativa cultural tem a capacidade de levar em consideração os valores e os símbolos da própria comunidade como elementos estratégicos para os públicos, especialmente as comunidades de base das organizações. A relação que se estabelece é de corresponsabilidade. Quando administrada de forma estratégica e integrada, a comunicação contemporânea também atua direta e diferencialmente no processo de competitividade global em que as empresas hoje se veem inseridas. "Em sua essência, a comunicação organizacional tem por função estabelecer os canais de comunicação e as respectivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus diferentes públicos" (CORRÊA, 2008, p.172).

Por outro lado, é possível constatar também que a área de patrocínio cultural consegue enxergar mais oportunidades de interfaces com a empresa do que a área de comunicação corporativa. Ademais, existe, nas organizações, uma preocupação por construir patrocínios em longo prazo, o que, porém, não é garantia de continuidade. O que parece ser um contra-senso é explicado pelas estratégias do negócio: elas mudam. Corrêa (2008) afirma

que todas as possibilidades de relacionamento com os públicos devem estar integradas e alinhadas pela mesma visão estratégica, por uma narrativa uniforme e pela coerência das mensagens. Isto é, se a narrativa do negócio muda, a narrativa da organização e, consequentemente, do patrocínio deve mudar também.

Os recursos destinados ao patrocínio cultural provêm somente dos benefícios fiscais, o que não demonstra uma postura ruim (poderiam não estar sequer disponibilizando recursos para a cultura). A questão é que, se o patrocínio é uma narrativa tão importante, por que não dar subsídios à área para construir outras parcerias e dar visibilidade necessária ao patrocínio realizado?

Nos últimos anos, tem sido cada vez maior o volume de investimento das empresas no setor cultural. Esse fenômeno pode ser atribuído a fatores diversos, como o acesso da iniciativa privada aos recursos das leis de incentivo à cultura, um maior comprometimento das empresas com a sociedade, índice da evolução do processo de responsabilidade social, bem como os novos conceitos aplicados ao *marketing* corporativo, que fazem da cultura um eixo estratégico do processo de relacionamento e comunicação das marcas com seus públicos.

A participação das empresas nesse segmento vai de patrocínios pontuais, passando por ações mais estruturadas e contínuas, à criação e manutenção de centros culturais, fundações e institutos. Em parceria com o governo, com o terceiro setor, com os produtores e especialistas da área cultural, a iniciativa privada tem desempenhado um importante papel na promoção da cultura e no desenvolvimento humano e social. Nesse quesito, as empresas também estão sendo pontuadas por seus públicos estratégicos, principalmente a comunidade e os colaboradores. Quando falamos de cultura, estamos falando também de educação e construção de cidadania. Esse desdobramento coloca o patrocínio cultural como um dos mais valiosos processos de parceria com a sociedade e com a narrativa da organização.

É fato que outras narrativas são usadas de forma estratégica e que o patrocínio cultural, hoje, migra de uma condição de modismo para essencial. É preponderante patrocinar a cultura, na atualidade. A sociedade demanda disponibilização de recursos para as áreas cultural, social, ambiental, numa espécie de retorno para a sociedade. A questão maior é que esse retorno pode ser planejado e, mais ainda, fortalecer a narrativa coerente,

relacional e estratégica da organização. Como lembra Levy, "em uma situação de comunicação, cada nova mensagem recoloca em jogo o contexto e seu sentido" (LEVY, 1993, p.22).

A organização é produtora de ações que, só a partir da interação com os atores sociais, adquirem sentido. Ou seja: para os atores envolvidos, a comunicação atua na construção de sentidos, contribuindo para dar significado às decisões e acontecimentos organizacionais. O modelo da dimensão estratégica, proposto por Oliveira e Paula (2007), tem respaldo na essência conceitual do modelo de interação comunicacional dialógica, que reconhece a organização como um dos interlocutores do processo comunicacional, ao lado de outros atores sociais. O modelo pressupõe o tratamento processual planejado e monitorado da comunicação, de modo a contemplar os diferentes interesses e perspectivas dos demais atores envolvidos. Além disso, é no espaço comum que se opera a gestão dos relacionamentos do ponto de vista dos interlocutores (OLIVEIRA & PAULA, 2007, p.52).

O grande desafio consiste em integrar e sincronizar a comunicação para que ela gere os resultados esperados. A Vale, a Fiat Automóveis e a ArcelorMittal Brasil constituíram exemplos de que as narrativas organizacionais têm apresentado espaço para o pensamento de *quem ela é*, espaço que também pode ser visto como *o que ela faz* e *para quem o faz*. Cada organização expressa a sua cultura em uma determinada identidade; € o patrocínio cultural busca fortalecer essa identidade. Cada público da organização constrói significações para as narrativas e histórias organizacionais, e o patrocínio cultural contribui para essa construção.

Por meio da linguagem artística, a organização constrói uma narrativa de seus valores e crenças, e se aproxima das pessoas de uma forma fascinante e envolvente. A cultura possibilita uma relação que reforça os atributos, as percepções e as sensações, gerando valor e emoção tanto para a sociedade quanto para a própria imagem da empresa.

Enfim, podemos afirmar que os atributos que definem a essência de uma organização e são utilizados como forma de sua representação têm maior adesão quando há um entendimento por parte de seus públicos de que tais atributos expressam elementos de sua cultura, seus valores e seus princípios (ALMEIDA, 2006). E essa adesão é feita por meio da cultura.

### Referências<sup>60</sup>

ADORNO, Theodor & HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1985.

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. A construção de sentido sobre "quem somos" e "como somos vistos". In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006. p.31-50.

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro; PAULA, Carine Fonseca Caetano de; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Identidade, imagem e reputação: processo de construção de sentido no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábia Pereira. **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012. p.79-93.

ALMEIDA, Cândido José Mendes de. **A arte é capital**: visão aplicada do marketing cultural. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

ALMEIDA, Cândido José Mendes de. Fundamentos do marketing cultural. In: ALMEIDA, Cândido José Mendes de; DA-RIN, Sílvio (Orgs). **Marketing cultural ao vivo**: depoimentos. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992. p.9-21.

ALVES, Mário Aquino; BLIKSTEIN, Izidoro. Análise de narrativas. In: GODOI, Christina Kleinubig; BANDEIRA DE MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p.403-428.

AMOSSY, Ruth (Org). **Imagens de si no discurso**: a construção do ethos. 2.ed. São Paulo: Contexto, 2011.

ANTONELLO, Claudia Simone; REIS, Daniel Gomes dos. Ambiente de mudanças e aprendizagem nas organizações: contribuições da análise da narrativa. **Gestão.Org**: revista eletrônica de gestão organizacional, Universidade Federal de Pernambuco, v. 4, n. 2, p. 177-193, maio/ago 2006.

ARCAN, J. C.; PIQUET, S.; ROUZAUD, P. Une action de mécénat humanitaire exemplaire: la collecte de radiographies périmées. **Revue Française du Marketing**, n.147, p.105-109, 1994.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p.135-164. v.1.

<sup>&</sup>lt;sup>60</sup> De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana (Orgs.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p.149-177.

BARTHES, Roland. Introdução à análise estrutural da narrativa. In: MENDONÇA, Antônio Sérgio Lima; NEVES, Luiz Felipe Baeta (Orgs.). **Análise estrutural da narrativa**. 4.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1976. p.19-60.

BASTOS, Fernanda de Oliveira; LIMA, Fábia Pereira. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábia Pereira. **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012. p.25-48.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007. (Coleção Management; 3)

BENEDETTI, Lárcio. **Decision Making Process in Corporate Sponsorship**. 2012. Tese (Master in Marketing) - Corvinus University of Budapest, Faculty of Business Administration, Budapeste, 2012.

BENVENISTE, Émile. Problèmes de linguistique générale Paris: Gallimard, 1966. v.1.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 13. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

BERGSON, Henri. **Matéria e memória**: ensaio sobre a relação do corpo com o espírito. São Paulo: Martins Fontes, 1999 apud NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2007. v.1.

BOISTEL, Phillippe. La communication évènementielle, plus stratégique que commercial. **Management & Avenir**, n.6, p.27-47, avril 2005. DOI: 10.3917/mav.006.0027.

BOJE, David M. Narrative methods for organizational and communication research. London: SAGE Publications, 2001.

BOJE, David M. Organizations as Storytelling Networks: a study of story performance in an office-supply firm. Administrative Science Quarterly, 36, 106-126, 1991.

BOJE, David M. Reflections: What does Quantum Physics of Storytelling Mean for Chande Management? **Journal of Change Management**, New Mexico State University, USA, 1-23, 2011b.

BOJE, David M. **Stories of the Storytelling Organization:** a postmodern analysis of Disney as 'Tamara-land'. Academy of Management Journal, 38 (4): 997-1035, 1995.

BOJE, David M. **Storytelling the future of organizations**: an antenarrative handbook. London: Routledge, 2011a.

BOJE; David M., ROSILE, G.A. Life Imitates Art: Enron's Epic and Tragic Narration. **Management Communication Quarterly**, v. 17, 85-125, 2003.

BORGES, Maria de Lourdes. **Eventos inesperados através do entendimento teórico de Karl Weick e de Niklas Luhmann**. 2010. 83 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul, 2010.

BRANT, Leonardo. **Mercado cultural**: um investimento social, formatação e venda de projetos, gestão e patrocínio, política cultural. São Paulo: Escrituras, 2001.

BRUNER, Jerome. Acts of meaning. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

BRUNER, Jerome. **Actual minds, possible worlds**. Harvard University Press, MA: Cambridge, 1986.

BRUNER, Jerome. Realidade mental, mundos possíveis. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

CANCLINI, Nestor García. **Consumidores e cidadãos**. Rio de Janeiro, Editora UFRJ, 1997.

CARROLL, Archie B. **Stakeholders strategy for public relations**. The Public Relations Strategist: Issues and Trends that affect. Management, vol.3,n.4, p.38-40, 1998 apud FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. 2. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2008.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede** — **a era da Informação**: economia, sociedade e cultura. Tradução de Roneide Venâncio Majer e Jussara Simões. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CEIA, Carlos. Discurso. **E-Dicionário de termos literários** (versão electrónica). Disponível em: <a href="http://www.fcsh.unl.pt/edtl">http://www.fcsh.unl.pt/edtl</a>. Acesso em: 23 fev. 2013. ISBN 989-20-0088-9.

CHANAL, Valérie. Récits et management. *Revue française de gestion*, Paris, v. 31, n. 159, p.9-14, juin 2005.

CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de análise do discurso**. Tradução de Fabiana Komesuet al. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2008.

CLAIR, Robin Patric. **Organizing Silence**: A World of Possibilities. New York: State University of New York Press, 1998.

COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultural**: cultura e imaginário. São Paulo: Iluminuras, 1997.

COELHO, Teixeira. O que é indústria cultural. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

COGILL, J. H. Sponsorships and corporate contributions. **Canadian Business Review**, v. 18, n.3, p.16-8, Autumn 1991 apud REIS, Ana Carla Fonseca; SANTOS, Rubens da Costa. Patrocínio e mecenato: ferramentas de enorme potencial para as empresas. **Revista de Administração de Empresas** (RAE), São Paulo, 1996, v.36, n.2, p.17-25, abr./maio/jun. 1996.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p.169-184.

CORRÊA, Marcos Barreto. **Do marketing ao desenvolvimento cultural**: relacionamento entre empresa e cultura; reflexões e experiências. Belo Horizonte: Edição do autor, 2004.

CZARNIAWSKA, B. A narrative approach to organization studies. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

CZARNIAWSKA, B. Narratives in social science research. London: Sage, 2004.

CZARNIAWSKA, Barbara. De la polyphonie dans l'anlyse des organizations. *Revue française de gestion*, Paris, v. 31, n. 159, p. 359-371, juin 2005.

CZARNIAWSKA, Barbara. **Narrating the organization**: dramas of institucional identity. Chicago: University of Chicago Press, 1997.

CZARNIAWSKA, Barbara. **Writing management**: organization theory as a literary genre. Oxford: Oxford University Press, 1999.

DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999 apud NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2007.

EAGLETON, Terry. A ideia de cultura. São Paulo: Editora Unesp, 2005.

FARIAS, Luiz Alberto de. Estratégias de relacionamento com a mídia. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 91-104.

FARIAS, Luiz Alberto de. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 45-60. v. 1.

FARRELLY, E. J.; QUESTER, P. G.; SMOLIANOV, P. The Australian Cricket Board (ACB): mapping corporate relations. **Corporate Communictions**: An International Journal, 3,4, p.150-155, 1997.

FERRARI, Maria Aparecida. Teorias e estratégias de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 77-90.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. 2. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2008.

FRANCESCHI, Antonio de et al. **Marketing cultural**: um investimento com qualidade. São Paulo: Informações Culturais, 1998.

FUNDAÇÃO João Pinheiro. **Diagnóstico dos investimentos em cultura no Brasil**: gastos em cultura realizados por empresas públicas, privadas e suas fundações ou institutos culturais no período de 1990 a 1997. Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro, 1998. v.2.

GABRIEL, Yiannis. **Storytelling in organizations**: facts, fictions and fantasies. Oxford: Oxford University Press, 2000.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinbing; Bandeira-de-Mello, Rodrigo (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOODE; W.J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. 2.ed. São Paulo: Nacional, 1968.

GREIMAS, A. J. Du Sens II. **Essais sémiotiques**. Paris: Seuil, 1983 apud CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de análise do discurso**. Tradução de Fabiana Komesuet al. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2008.

GUERRA, Maria José. Contribuições da teoria linguística à abordagem da cultura e da comunicação organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006. p.149-165.

GUTTILLA, Rodolfo Witzig. Planejamento de Comunicação. In: NASSAR, Paulo; MUNIZ, Hélio; GUTTILLA, Rodolfo Witzig; POMPILIO, P. (Orgs.) **Cadernos de comunicação estratégica**. São Paulo: ABERJE, 2011. p.4-22. v.1. Mesa redonda ABERJE, 15 dez. 2010.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. 11. ed., 1. reimp. Rio de Janeiro: DP&A, 2011.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. **A retórica das multinacionais**: a legitimação das organizações pela palavra. São Paulo: Summus, 1987.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009, p.45-60. v.1.

HENRIQUES, Márcio Simeone et al. Relações Públicas em projetos de mobilização social: funções e características. In: HENRIQUES, Márcio Simeone (Org.). **Comunicação e estratégias de mobilização social**. 2. reimp. Belo Horizonte: Autêntica, 2007. p.17-32.

HERSCOVICI, Alain. **Economia da cultura e da comunicação**: elementos para uma análise da cultura no capitalismo avançado. Vitória: Fundação Ceciliano Abel de Almeida, 1995.

JAKOBSON, Roman. **Essais de lingistique générale**: les fondations du langage. Tradução N. Ruwet. Paris: Éd. de Minuit, 1963.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

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.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. v.2.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação – Intercom**, São Paulo, v.35, n.2, p.267-289, jul./dez. 2012.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006. p. 167-190.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4.ed.rev., atual.e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento estratégico da comunicação. In:
\_\_\_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações**públicas. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p.107-124.

LEVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. São Paulo: Editora 34, 1993.

LIMA, Fábia Pereira; MAIAMONI, Hérica Luzia. Comunicação integrada: perspectivas e desafios. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábia Pereira. **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012. p.95-106.

LISBOA, Simone Marília. Razão e paixão dos mercados. Belo Horizonte, C/Arte. 1999.

LOUIS, M. Surprise and Sensemaking: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. Administrative Science Quarterly, 25, 226-251, 1980 apud WEICK, Karl E. **Sensemaking in organisations**. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. **A transparência é a alma do negócio**: o que os 4 Rs das Relações Públicas podem fazer por você. Rio de Janeiro: Conceito, 2012.

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. **Marketing cultural**: das práticas à teoria, 2.ed. Rio de Janeiro, Ciência Moderna, 2005.

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. **Marketing para as artes**: a evolução do conceito de marketing cultural e a importância desse campo de atuação para o profissional de Relações Públicas. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas — Organicom**, ano 3, n.5, p. 108-119, 2 sem. 2006.

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. O marketing é a mensagem. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas — Organicom**, ano 7, n. 13, p. 49-64, 2º sem. 2010.

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. **Relações públicas e marketing**: convergências entre comunicação e administração. Rio de Janeiro: Conceito, 2008.

MAICAS, Manuel Parés i. La nueva filantropía y la comunicación social: mecenazgo, fundacións y patrocinio. Barcelona: PPU, 1994.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Theresa Nogueira. (Orgs.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. No prelo.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva emergente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006. p.77-94. v.1.

MARX, K.; ENGELS, F. The Communist Manifesto. In: Revolutions of 1848. Hardmondsworth: Peguin=Books, 1973 apud HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. 11. ed. 1. reimp. Rio de Janeiro: DP&A, 2011.

MAYO, Augusto Renato Pérez. **Discurso, representaciones sociales y narrativas em las organizaciones**. 2013. 527 f. Tese (Doutorado). Universidad Autónoma Metropolitana, México, 2013.

McCARTHY, Jerome. **Marketing básico**: uma visão gerencial. Rio de Janeiro, Zahar, 1978. 2.v. MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano da Secretaria de Economia Criativa** - 2011 – 2014. 2.ed.rev. Disponível em: <a href="http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2012/08/livro\_web2edicao.pdf">http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2012/08/livro\_web2edicao.pdf</a>. Acesso em: 19 nov. 2012.

MIRANDA, Danilo Santos de. Apresentação. In: WU, Chin-Tao. **Privatização da cultura**: a intervenção corporativa nas artes desde os anos 1980. São Paulo: Boitempo, 2006. p.11-23.

MONTEIRO, Luisa da Silva; SOARES, Ana Thereza Nogueira. O contexto das organizações: uma leitura sobre suas configurações e seus processos comunicacionais. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábia Pereira. **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012. p.49-66.

MUYLAERT, Roberto. Marketing cultural & comunicação dirigida. 4.ed. São Paulo: Globo, 1995.

NASSAR, Paulo. A ABERJE e a comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p.29-44. v.1.

NASSAR, Paulo. "O papel da comunicação é dar significado ao que é informado" apud **Revista de Comunicação Empresarial**, São Paulo, ABERJE, ano 23, n.87, p.100, 2 trim. 2013.

NASSAR, Paulo. A comunicação como valor estratégico. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p.239-248. (Comunicação organizacional; 1)

NASSAR, Paulo. **Comunicação todo dia**: coletânea de artigos publicados no Terra Magazine. 1. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional; Lazuli Editora, 2009. v. 1.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processo de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p.61 -75. v.1.

NASSAR, Paulo. Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2007. v.1.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2009.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995. (Primeiros passos; 297)

NASSAR, Paulo; MUNIZ, Hélio; GUTTILLA, Rodolfo Witzig; POMPILIO, P. (Orgs.) Cadernos de comunicação estratégica. São Paulo: ABERJE, 2011. v.1.

NASSAR, Paulo; OLIVEIRA, I. L.; SIMEONE, M.. Aonde vai dar essa estrada? In: NASSAR, Paulo. (Org.). **Comunicação empresarial estratégica**: práticas em Minas Gerais. O pensamento global na ação local. São Paulo: ABERJE, 2009. p.7-9. v. 3.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábia Pereira. **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PÉREZ, Rafael Alberto. Comunicación, estratégia y consenso: la matriz social del siglo XXI. In:
\_\_\_\_\_\_. Estrategias de comunicación. Barcelona: Ariel, 2008. p. 577-611.

PÉREZ, Rafael Alberto. Pensar la estratégia. Buenos Aires: Crujía, 2012.

PÉREZ, Rafael Alberto; MASSONI, Sandra. **Hacia uma teoria general de la estratégia**. Barcelona: Ariel, 2009. p.281-318.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana T. Nogueira (Orgs.) Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

PIQUET, Sylvère; TOBELEM, Jean-Michel. Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire. **Revue Française de Gestion**, Paris, 2006/8, n. 167, p.49-64, aôut 2006.

PLATT, J. 'Case study' in american methodological thought. **Current sociology**, v.40, n.1, p.17-148, 1992 apud GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinbing; Bandeira-de-Mello, Rodrigo (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

POLIDORO, Márcio. Prefácio. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006. p. 15-16.

POMPILIO, Paulo. Planejamento de Comunicação. In: NASSAR, Paulo; MUNIZ, Hélio; GUTTILLA, Rodolfo Witzig; POMPILIO, P. (Orgs.) **Cadernos de comunicação estratégica**. São Paulo: ABERJE, 2011. p.4-22. v.1. Mesa redonda ABERJE, 15 dez. 2010.

PONDY, L.R. Leadership is a language game. In: M.W.McCall, Jr. & M.M. Lombardo (Eds.), Leadership: where else can we go? Durkam, NC. Duke University Press, 1978. p.87-99

POUPINHA, Luís Miguel. Comunicação estratégica: aplicação das ideias de dramaturgia, tempo e narrativas. In: FIDALGO, António; SERRA, Paulo (Orgs.). **Ciências da comunicação em congresso na Covilhã**: actas do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO. Covilhã: Campos da Comunicação, 2005. p.699-703. v.IV.

PROUST, Marcel. **No caminho de Swann**: à sombra das moças em flor. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002 apud NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2007. v.1.

PUTNAM, Linda. Organizações e seus aspectos sutis. In: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom**. Dossiê Discurso Institucional, Linguagem e Retórica. São Paulo, Gestcorp-ECA-USP, ano 5, n. 9, 2º semestre 2008. p.218-226. Entrevista concedida aos professores Maria José Guerra de Figueiredo Garcia e Luiz Alberto de Farias.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Marketing cultural e financiamento da cultura**: teoria e prática em um estudo internacional comparado. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

REIS, Ana Carla Fonseca; SANTOS, Rubens da Costa. Patrocínio e mecenato: ferramentas de enorme potencial para as empresas. **Revista de Administração de Empresas** (RAE), São Paulo, v.36, n.2, p.17-25, abr./maio/jun. 1996.

RIESSMAN, Catherine K. Narrative Analysis. **Qualitative Research Methods Series**. Sage Publications, 1993. v.30.

RING, P.S; VAN DE VEN, A.H. Formal and informal dimensions of transactions. In: A.H. Van de Ven, H.L Angle; M.S. Poole (Eds.), **Research on the management of innovation**: The Minnesota studies. New York: Ballinger, 1989. p.171-192.

ROSENTHAL, R. Interpersonal expectations: Some antecedents and some consequences. In: P.D. Blanck (Ed.), **Interpersonal expectations**: Theory, research and applications (pp.3-24). Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1993.

SANDLER; Dennis; SHANI, David. Olympic sponsorship vs. 'ambush' marketing: who gets the gold? Journal of Advertising Research, New York, v.29, n.4, p.9-14, Aug./Sept.1989 apud REIS, Ana Carla Fonseca; SANTOS, Rubens da Costa. Patrocínio e mecenato: ferramentas de enorme potencial para as empresas. **Revista de Administração de Empresas** (RAE), São Paulo, v.36, n.2, p.17-25, abr./maio/jun.1996.

SCHWANDT, Thomas A. Três posturas epistemológicas para investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.) **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006. p. 193-218.

SELOTI JR, Sérgio Luís. **Sensemaking em alianças estratégicas**: busca, interpretação e ação. 2008. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2008.

SIKES, P; GALE, K. (2006) Narrative approaches to educational research. Disponível em: <a href="http://www.edu.plymouth.ac.uk/resined/">http://www.edu.plymouth.ac.uk/resined/</a>>. Acesso em: 2 jun. 2013.

SILVA, Robson de Almeida Melo e. Aço e gente: integração e sinergia. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação empresarial estratégica:** práticas em Minas Gerais: o pensamento global na ação local. São Paulo: ABERJE, 2009. p.154-167. (Capítulos ABERJE; 3)

THOMPSON, John. Ideologia e cultura moderna. Petrópolis: Vozes, 1995.

TORQUATO, Gaudêncio. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009b, p.7-28. v.1.

WALLISER, Björn. Recherche en parrainage: quelle évolution et quels résultats. **Revue française de gestion**, Paris, 2006/4, n.163, p.45-58, avr. 2006.

WATERMAN, R.H. Jr. **Adhocracy: The Power to change**. Memphis, TN: Whittle Direcy Books, 1990.

WEICK, Karl E. Conclusion: Theory Construction as Disciplined Reflexivity: Tradeoffs in the 90s. **The Academy of Management Review**, v. 24, n.4, p.797-806, Oct., 1999.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organisations**. Thousand Oaks: SAGE, 1995. WILLIAMS, Raymond. **Cultura**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

WU, Chin-Tao. **Privatização da cultura**: a intervenção corporativa nas artes desde os anos 1980. São Paulo: Boitempo, 2006.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; AUGUSTO, Eduardo. Gestão estratégica da cultura: a emergência da comunicação por ação cultural. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas** — **Organicom**, ano 7, n. 13, p. 65-79, 2° semestre 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

# Apêndice - Roteiro da pesquisa qualitativa com os gestores de comunicação organizacional e de patrocínio cultural das empresas pesquisadas

#### PARTE I - CONHECENDO A EMPRESA

### 1) Características básicas

Qual é: ramo de atividade, públicos-alvo prioritários, locais de atuação (fábricas/plantas), princípios organizacionais (missão, visão e valor), áreas relacionadas com o patrocínio cultural e a disponibilidade de recursos de Leis de Incentivo (IR, ICMS, IPTU)?

### 2) Estratégia de comunicação organizacional

Qual é a mensagem da comunicação organizacional e que conceitos ela quer fortalecer? Como é feito o planejamento da comunicação organizacional?

# 3) Métrica de avaliação e monitoramento da comunicação organizacional e dos patrocínios culturais

Como a mensagem da comunicação é monitorada? De que modo ela é avaliada como resultado que pode ajudar a alavancar os negócios da organização?

### 4) Características do patrocínio cultural da organização

Qual é a estratégia e a política da organização para os patrocínios culturais? Quais as são áreas de atuação? Que tipo de integração o patrocínio cultural tem com a comunicação organizacional? Tem utilizado as Leis? Quais Leis (Federal e Municipal)? Que públicos são mais importantes para a organização trabalhar o patrocínio cultural? Qual é a mensagem que se deseja passar com os patrocínios culturais? Como é feita a seleção dos patrocínios? Como é feita a avaliação de retorno dos patrocínios? Como é o processo de potencializar o patrocínio cultural para fortalecer a organização como um todo? Como os patrocínios são comunicados aos públicos da organização? Que conceitos vocês desejam associar ao patrocínio cultural: flexibilidade (adequação à organização), replicabilidade e desdobramentos dos patrocínios afinados com objetivos da organização?

### 5) Características das estruturas específicas de atuação cultural

Como funciona a fundação/instituto/OSCIP? Qual é o grau de envolvimento dos principais executivos da fundação/instituto/OSCIP com a organização e com a cultura? Qual é a interface com os patrocínios culturais?

### PARTE II - CONTRAPARTIDAS BUSCADAS PELA ORGANIZAÇÃO

### Potencial de associação da organização à causa do projeto – ação estratégica e coerente

Afinidade entre o negócio, imagem perseguida pela empresa e os objetivos do patrocínio cultural

### 2) Visibilidade – ativação dos patrocínios

Possibilidade de "nomear" eventos — inserir o nome da organização no título do projeto, em produto ou espaço a ele relacionado; utilização das lojas e dos espaços da organização como pontos de distribuição de ingressos e informações; visibilidade exclusiva ou, no mínimo, não dispersiva, em relação a outros apoiadores e marcas relacionadas ao evento patrocinado; outras ações de comunicação.

### 3) Aproximação com públicos específicos – ação relacional

Formadores de opinião; imprensa; autoridades; profissionais do terceiro setor; profissionais do meio cultural; clientes atuais e potenciais; público interno; fornecedores; parceiros comerciais (agentes credenciados, franquias, etc.).

## Anexo - Peças de comunicação corporativa e de patrocínio cultural



Figura 15 - Peça gráfica de uma campanha institucional da Vale



Figura 16 - Peça gráfica de uma campanha de patrocínio da Vale

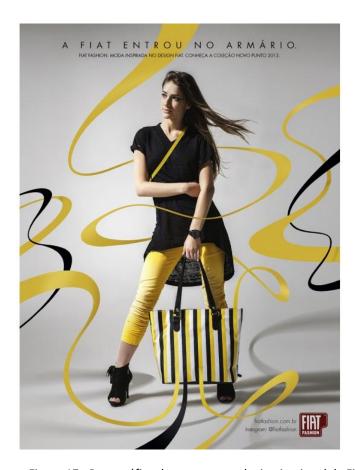


Figura 17 - Peça gráfica de uma campanha institucional da Fiat



Figura 18 - Peça gráfica de uma campanha de patrocínio da Fiat



Figura 19 - Peça gráfica de uma campanha institucional da ArcelorMittal



Figura 20 - Peça gráfica de uma campanha de patrocínio da ArcelorMittal