



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Organizacional

Guilherme Tavares da Costa

Memorial do Produto
O Que Eu Quero Dizer com Isso?
Manual de Comunicação Organizacional para Produtores Culturais

Brasília, novembro de 2013

Guilherme Tavares da Costa

Memorial do Produto

O Que Eu Quero Dizer com Isso?

Manual de Comunicação Organizacional para Produtores Culturais

**Memorial de Produto Desenvolvido
para Conclusão do Curso de Comunicação
Organizacional da Universidade de Brasília, sob
orientação da Prof^aDr^aElenCristina Gerales.**

Brasília, novembro de 2013

Guilherme Tavares da Costa

Memorial do Produto
O Que Eu Quero Dizer com Isso?
Manual de Comunicação Organizacional para Produtores Culturais

BANCA EXAMINADORA

**Prof^ªDr^ªElen Cristina Geraldes (orientadora) – Professora da Universidade de Brasília -
UnB**

Prof^ªDr^ªJanaraKalline Leal Lopes de Sousa – Professora da Universidade de Brasília - UnB

Prof^ª Milena Times – Professora da Universidade de Brasília - UnB

Agradecimentos

Amanda Bittar, Daniela Tavares, Dennis Novaes, Elen Geraldês, Franklin Costa, Gabriela de Almeida, Guilherme Reis, Helena Gonçalves, Janara Sousa, Mariana Soares, Milena Times, Moema Tavares, Taísa Passoni, Zulu Araújo e tudo o que vive.

Resumo

Este memorial descreve a produção do produto *O que eu quero dizer com isso? – Manual de Comunicação Organizacional para Produtores Culturais*. A comunicação é parte fundamental nos processos de produção cultural, sendo pensada desde a concepção de um evento até a finalização. A concretização de um trabalho integrado de comunicação, no entanto, nem sempre é possível, em virtude, entre outros motivos, da morosidade do financiamento público e a imprevisibilidade da captação de recursos destinada a um evento. Estes empecilhos, muitas vezes, comprometem o estabelecimento de uma relação entre o conceito de um evento e a forma como isso pode ser comunicado, impactando diretamente na relação com o espectador. O manual traça um panorama sobre a relação entre comunicação e produção cultural, com foco nos trabalhos desenvolvidos no Distrito Federal, além de exemplos e tendências que apontam para bons resultados de comunicação em eventos.

Palavras-chave: comunicação organizacional, produção cultural, gestão, público, Brasília

SUMÁRIO

- 1. Apresentação**7
- 2. Unindo duas paixões: comunicação organizacional e produção cultural**9
- 3. Leituras e referências**11
- 4. O processo**16
- 5. Novos rumos para o manual: uma conclusão?**21
- 6. Referências bibliográficas**23

1. Apresentação

A motivação que conduziu à escrita e produção de um Manual de Comunicação Organizacional para produtores culturais teve início em 2011, quando eu, estudante de comunicação, passei a integrar a equipe do Cena Contemporânea – Festival Internacional de Teatro de Brasília, o maior festival de artes do Centro-Oeste, tido pela imprensa nacional e internacional e pelas redes de articulação cultural mundiais como um dos mais importantes na circulação de espetáculos teatrais internacionais no mundo. Naquele momento, passei, pouco a pouco, do papel de ávido espectador a um dos integrantes da estrutura que envolve o cenário artístico e a produção cultural no Distrito Federal, sem nunca deixar de lado a paixão e responsabilidade da primeira atividade.

Com a inserção no mercado de trabalho das artes, tive a oportunidade de conhecer a cena cultural da cidade e muitos de seus realizadores: artistas, produtores, articuladores, facilitadores e todas as outras categorias profissionais associadas ao assunto das artes. Devido à dimensão do Cena Contemporânea e à projeção que o festival dá à equipe, acabei sendo convidado a integrar outras equipes de festivais e outros eventos, o que me deu a possibilidade de construção de uma rede de trabalho, contatos e colaboração das artes e da produção cultural de Brasília. Em sua grande maioria, os eventos nos quais trabalhei são populares, com ingressos gratuitos ou valores muito baixos e grande esforço na realização de uma boa curadoria, o que pode garantir programações de alto nível artístico.

Nos meandros da cultura, dedico-me aos trabalhos de comunicação integrada em produções, pensando a comunicação destes eventos, de modo a encontrar os ganchos conceituais de cada um e desenvolver e realizar planos de comunicação passíveis de sucesso.

O Manual de Comunicação Organizacional para Produtores Culturais é a concretização de uma série de pensamentos elucidados ao longo da graduação em Comunicação Organizacional, e no contato com produtores culturais brasilienses. O objetivo do produto é discorrer sobre os processos de comunicação na produção cultural, com foco no produtor, a fim de que ele tenha ciência do que vem a ser a Comunicação Integrada e quais seriam os benefícios de trabalho ao agregar os valores desta área do conhecimento às produções.

O manual é destinado a produtores culturais iniciantes e experientes, e visa uma reflexão sobre a relação estabelecida entre o produto cultural e a comunicação, propondo o debate sobre instrumentos de comunicação, estratégia e gestão relacionados a eventos.

2. Unindo duas paixões: comunicação organizacional e produção cultural

Dos coletivos independentes às produções de grandes palcos e megaestruturas, pude notar neste curto tempo de trabalho, sobretudo nos eventos nos quais integrei a equipe, a necessidade de se pensar e de se solucionar demandas de comunicação. E tanto entre aqueles que podiam investir milhões em mídia paga, quanto entre os que só contam com redes sociais como meio de divulgação, a pergunta recorrente é: como fazer com que o público saiba o que eu proponho?

Por estar integrado às equipes de comunicação de alguns destes eventos, percebia, com frequência, que a vontade de se organizar a comunicação em uma produção tem função objetiva: a de construir um público que possa completar a lógica estruturante daquela proposição. Casa cheia é o que um produtor sempre espera e, ao contrário de pensar, também, a comunicação de maneira integrada ao restante da produção, frequentemente, as ações são vistas como um termômetro do sucesso ou fracasso dos eventos. Para esta construção, investe-se muito nas velhas e habituais estruturas de comunicação: assessoria de imprensa, produção e impressão de material gráfico, mídia paga em veículos tradicionais e, recentemente, o foco em mídias sociais.

Os meios de comunicar são conhecidos pelos produtores, que também sabem quanto devem pagar por eles. No entanto, a preocupação em se pensar todos estes meios de maneira integrada, frequentemente, fica em segundo plano. Pensa-se mais nos resultados que a comunicação pode atingir do que no cenário que ela pode construir.

E a relação de busca por resultados imediatos parece cada dia mais latente, tanto nas empresas produtoras quanto nas agências de publicidade ou assessorias de imprensa. Com o aprendizado da Comunicação Organizacional e suas teorias, a necessidade de se pensar de maneira integrada, junto à descrição de um cenário que circunscrevesse o objeto a ser comunicado mostrou-se mais presente. Já fui contratado para uma função de marketing digital de um evento cuja média de idade do público beirava os 60 anos. É claro que as mídias sociais não eram o meio mais adequado de comunicar aquele evento e, talvez, todos soubessem disso, a não ser o produtor que, mesmo com pouca verba para realização, fez questão de contratar este serviço.

Em outros eventos, tive acesso a alguns planos de comunicação bem construídos que permaneciam engavetados, com cronogramas atrasados e sem perspectiva de serem postos em

prática. Na maior parte dos eventos em que trabalhei, a contratação foi feita aduas semanas do início deles, sempre com demandas atrasadas e objetivo claro: “você foi chamado para resolver... E rápido!”.

Desta maneira, o Manual de Comunicação Organizacional para Produtores Culturais me deu a possibilidade e responsabilidade depensar e estruturar uma linha de argumentação sobre o meu dia-a-dia, especificamente sobre as questões que envolvem a produção cultural em Brasília, unindo dois temas que sempre me interessaram: comunicação e cultura.

Há relações econômicas e políticas dentro das decisões de comunicação, inclusive dentro das estruturas dos próprios eventos, e isso se reflete em como o público é sensibilizado em relação ao evento e no que ele vê em um palco, em uma praça ou em uma galeria. As expectativas prévias são significativas na recepção do evento.

No exercício reflexivo para a produção deste pequeno manual, que venho fazendo desde que ingressei no universo da cultura, penso na forma como se faz a comunicação nos eventos e o que poderia ser feito nestes para a reafirmação das marcas criadas por cada um, na relação com o público, parte integrante, pulsante, e muitas vezes extremamente exigente e opinativa na produção.

3. Leituras e Referências

A minha primeira ideia de trabalho de conclusão de curso era a de discorrer cientificamente sobre eventos públicos em Brasília, analisando cinco deles e o público que cada um envolvia, para depois chegar aos resultados de uma pesquisa cuja pergunta era: “Por que não se investe em comunicação integrada no meio cultural?”. No entanto, com o tempo, pude perceber que, mais latente do que a necessidade de se responder a esta pergunta era a necessidade de se apresentar o que pode ser um trabalho de comunicação integrada aliado à produção cultural. Com o manual, portanto, pude falar diretamente aos responsáveis por eventos, aliando a prática da Comunicação Organizacional – e aí leia-se, da gestão de comunicação – às produções.

O resultado deste trabalho é “O que eu quero dizer com isso?”, um pequeno livreto, com 56 páginas, que expõe a necessidade de se pensar e trabalhar a comunicação como parte integrante e funcional de um evento de qualquer linguagem, a fim de transformá-la em etapa fundamental e intermitente da produção cultural.

O artigo “Gestão estratégica da cultura: a emergência da comunicação por ação cultural”, de Eduardo Augusto e Mitsuru Higuchi Yanaze (2010), elucida a importância do debate da comunicação na produção cultural.

O artista – “proletário” do produto cultural – muitas vezes não dispõe de recursos necessários para colocar sua obra à disposição do público adequado, no local adequado e nas condições apropriadas para mantê-lo no mercado cultural. (AUGUSTO; YANAZE, 2010, p. 72)

Esta citação nos é válida para o pensamento da comunicação como parte integrante dos processos da cultura. A lógica da cadeia produtiva das artes coloca a comunicação como um dos mais importantes fatores. Não fosse assim, os investimentos em marketing e divulgação para lançamento dos grandes *blockbusters* estadunidenses não seriam tão altos. Esta lógica, muitas vezes, é invertida e acaba por valorar de maneira injusta os trabalhos da arte e da cultura. No Brasil, percebe-se, por exemplo, que o aluguel de estruturas de som, luz e palco para eventos geram valores que ultrapassam os cachês dos artistas. Nesta lógica, o dono da estrutura lucra mais que do que criador da obra. E assim os trabalhos vão se subdividindo e gerando mais e mais

dificuldades à produção. Sob esta ótica, por que gastar tanto e não chegar a pensar na comunicação como parte estruturante e responsável por comunicar o que é feito aos interessados?

A pesquisa e o envolvimento com as teorias de Comunicação Organizacional e Cultura foram fundamentais para a construção de um pensamento consistente do que eu pretendia dizer. A construção destas linhas de pensamento que podem ser vistas ao longo do texto do manual vêm, em parte do dia-a-dia no trabalho e da diversidade de linguagens de eventos nos quais trabalhei (da dança ao pagode, das artes visuais ao funk). Mas as teorias foram, também, fundamentais para o levantamento de questões de comunicação e produção que, muitas vezes, estão aliadas a outros fatores que não os destas duas áreas de trabalho: fatores sociológicos, climáticos, culturais (no sentido mais amplo da palavra) e até psicológicos (acreditem, há pessoas que te levam ao estado de irritação).

Nesta seara, a leitura de um guia com entrevistas desenvolvido pelo Ministério da Cultura, sobre produção cultural no Brasil, de nome homônimo, tornou-se fundamental. Neste guia, há entrevistas com 100 pessoas, dentre os grandes nomes da produção no país, entre artistas do mercado *mainstream* à cultura popular, produtores de grandes eventos e representantes de instituições de financiamento. É muito interessante perceber as diferenças de olhar sobre a cultura e o fazer artístico entre os entrevistados, além de peculiaridades que, vez por outra justificam um pensamento integrado de comunicação para o setor cultural. Para citar um exemplo da relação de “O que eu quero dizer com isso?” e Produção Cultural no Brasil, os momentos de entrevista em que o ator e diretor José Celso Martinez Correa trata da emancipação cultural do público brasileiro estão muito alinhados, por exemplo, ao pensamento independente de comunicação, explícito no manual, no qual se sugere que o produtor seja o seu próprio veículo de comunicação.

Sobre a comunicação organizacional recorri a dois livros organizados por Margarida Kunsch sobre o tema (KUNSCH, 2009; volumes 1 e 2). O debate da comunicação integrada e dos processos de comunicação permeando todas as ações de uma organização são úteis na discussão do fortalecimento das marcas e da construção da memória de um evento cultural. As teorias de comunicação organizacional esclarecem o debate sobre os meios e suportes utilizados para a construção de um caminho da comunicação na cultura.

A tríade de pensamento que deu origem ao Manual de Comunicação Organizacional para Produtores Culturais está calcada em três estágios: a autonomia para o pensamento comunicacional relativo à produção, a gestão estratégica das ações de comunicação para o

produto cultural e o foco em conceito e público-alvo destas produções. Estes três pilares ditam o que vem a ser o trabalho de comunicação organizacional no âmbito da produção cultural, e estão acima da produção massiva de produtos de comunicação ou de disparo de notas e sugestões de pauta para a imprensa: são estas as máximas que regem o planejamento de comunicação para a cultura e alinham os resultados de uma produção como um todo, impactando em todas as outras etapas de trabalho.

As possibilidades múltiplas de comunicação organizacional, associadas à pesquisa em público-alvo, referências e conceitos, abre um campo para o debate de comunicação integrada, bastante presente no Manual de Comunicação Organizacional para Produtores Culturais. No livro “Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1”, organizado por Margarida Kunsch (2009), o artigo “A comunicação integrada de marketing e o seu caráter multidisciplinar”, de Daniel dos Santos Galindo elucida as variadas pontes e possibilidades de trabalho da comunicação integrada, de papel importante não só para a produção do manual como para a formação em Comunicação Organizacional. A tônica do texto é a de que nada se integra por acaso. Trazendo esta perspectiva para a produção cultural, nossas organizações podem ser enriquecidas de significados pela construção de uma marca ou de sentidos para as ações.

“Comunicação é o termo mais amplo e ocorre com e sem planejamento. Os trajes do pessoal de vendas comunicam, o catálogo de preços comunica e os escritórios da empresa comunicam.” (KOTLER, 2003, p. 30) Dentro desta massa desorganizada de canais e mensagens, desejáveis ou não, é fundamental que a organização da informação passe pelo pensamento integrado de comunicação, a fim de que as estruturas sejam pensadas a partir do todo constituinte, e não de partes e funções específicas e isoladas.

Esta constatação cabe à produção cultural de maneira plena, e o manual em questão está alinhado a esta busca. Se temos o âmbito da cultura em alta conta e prestígio social e moral, mas com baixas contas financeiras, ações integradas que visem a eficácia do resultado final dos processos de comunicação e a construção de um todo que signifique mudanças estruturais no pensamento do público, tornam-se essenciais. Agir de maneira integradapode ser o mais seguro investimento de uma produção, desde que haja planejamento de acordo com as necessidades reais de cada evento e com foco em público e conceito.

A busca por uma integração da comunicação com o mercado atende a determinadas necessidades que, quando observadas com o devido cuidado, revelam o caráter multidisciplinar do ato comunicativo, pois, a partir da eleição dos objetivos e das circunstâncias internas e externas das organizações e do público visado, determina-se o uso desta ou daquela competência comunicativa. (GALINDO in KUNSCH, 2009, p. 227)

O artigo de Daniel dos Santos Galindo ainda se torna mais importante à construção do manual quando trata do tema “A quem cabe o papel de integrar”, levando o debate às próprias organizações.

[...] compete às organizações reconhecerem o seu papel de comunicadoras e resgatarem a atividade de relações com seus públicos de interesse com seriedade, cautela e, acima de tudo, consciência de que cada gesto ou atitude se reflete em um ato comunicativo, constituindo-se, portanto, em mensagem. (Idem, p. 231)

Esta etapa condiz com a tônica do manual, que é a de que cada organização cultural deve comunicar aquilo que lhe cabe, que deve ser, ela mesma, a produtora dos conteúdos que deseja ver em veiculação sobre seus próprios projetos. Desta maneira, o pensamento de comunicação integrada se alinha ainda mais às demandas que envolvem a produção. Estas ações devem ser o fio condutor dos projetos, a partir do momento em que forem consideradas a parte mais importante dos processos de comunicação da organização cultural: o que é emitido de dentro.

O papel de gestão, associado à estratégia para realização de atividades de comunicação, também ganha força nas leituras realizadas para a produção deste trabalho. O manual enfatiza, algumas vezes, que uma gestão de comunicação, explícita na figura do assessor de comunicação, é tão importante à produção quanto o próprio produto em questão. E esta gestão da qual se fala não se refere a processos antigos e engessados de uma hierarquia verticalizada e assustadora. Pelo contrário, a gestão que se pretende na cultura está mais alinhada às atividades com o intuito de alinhar todas as etapas de comunicação, a fim de que soem de modo uníssono e plural, ao mesmo tempo. O gestor em comunicação está ligado às atividades de comunicação integrada e ao mesmo tempo, em reflexão e observação às novidades.

Estas atividades nos são elucidadas por McCracken, em “Chief Culture Officer: como a cultura pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização” (2011). O autor trata da capacidade de se detectar novas convergências, da realização de experimentos que se alinhem ao público-alvo e da tentativa de conhecimento deste público. Apesar de parecer absolutamente

comercial e voltado ao mundo dos negócios, o livro citado nos ajuda a compreender os processos de gestão da cultura, considerando-a como produto cujo rendimento final não é necessariamente monetário, e sim de mudança social ou da ordem do conhecimento e da sensibilidade. A obra de McCracken incentiva no leitor a coragem de realizar e de ousar do ponto de vista da comunicação, incentivando um compromisso com a pesquisa e a análise organizacional da produção em questão, a fim de melhorá-la sempre mais.

Tal como no livro de McCracken, os processos descritos no manual são dotados da praticidade mercadológica à qual o dia-a-dia de trabalho nos acostumou. O plano de comunicação ali descrito, por exemplo, é dotado de uma praticidade grandiosa. Com esta leitura, percebeu-se que é mais válido se aprofundar nos conceitos do que se realiza do que nas burocracias que circundam o *ethos* profissional da comunicação. A partir da compreensão e análise profunda do produto cultural com o qual se está envolvido (e aqui estão inclusos o público, os fatores ambientais envolvidos, as estéticas de referência e muito mais), a praticidade toma conta dos processos. Assim, o desenvolvimento de um plano de comunicação pode ser muito mais passível de concretização caso haja uma estratégia infundada em pesquisa e relacionamento com o objeto. Desta maneira, a afinidade com a cultura e com os meios que levam à produção de uma linguagem específica são tão importantes para um produtor cultural como para um assessor de comunicação. São estes dois profissionais, afinal, que darão o tom do produto cultural.

4. O processo

A escrita do Manual de Comunicação Organizacional se deu no segundo semestre do ano de 2013, após longa etapa de pensamento acerca do que seria feito como Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Organizacional. A grande responsabilidade de deixar um legado para as turmas que sucedem nossa jornada pelo curso foi suficiente para a decisão de realizar um trabalho prático e funcional, que agregasse valor ao estudo da comunicação.

Desde o ingresso no curso de Comunicação Organizacional, me era perguntado o que fazia o profissional desta área. E milhares de explicações nos foram dadas até que eu chegasse à conclusão de que o aprendizado desta área do conhecimento é a transformação de ações soltas de comunicação em ações integradas e geridas, com conceito e contexto próprios e superiores ao ato de comunicar aleatoriamente. A partir deste conceito de Comunicação Organizacional, pude perceber que esta área de conhecimento podia estar em toda e qualquer organização, e que os alunos egressos deste curso poderiam trabalhar no que quisessem e lhes fizesse bem. Religião, esportes, gastronomia, sexo; tudo poderia ser pauta para a comunicação integrada. E por que não a cultura?

Neste sentido, comecei elencando tópicos de comunicação que sempre achei relevantes para o debate cultural: da identidade visual com conceito definido ao planejamento, listei tudo o que poderia ser pauta para o aprendizado de comunicação no meio da produção cultural. E por mais que pareçam coisas bobas, muitas delas não são levadas a sério em produção: por exemplo, a dificuldade de se gerir uma crise é grande pois, frequentemente, não há preparo ou equipe responsável pela gestão da imagem de um evento.

A seleção dos tópicos trabalhados no manual têm referências práticas: o trabalho é uma reflexão do meu trabalho cotidiano em empreendimentos e organizações culturais. O tempo e a quantidade de produtores com os quais pude trabalhar acabaram me mostrando que, apesar da grande diversidade de estéticas, conceitos e temas, os problemas que tangem a comunicação são bastante parecidos em todas as produções. E maior ainda é a indefinição acerca do que vem a ser a comunicação e com qual estrutura se pode trabalhar.

Já na introdução, o manual traz o tema “Também somos organizações”, um tópico sobre a necessidade de se enxergar o empreendimento cultural como organização. Um evento reflete a imagem de quem o produz, por mais que se tente não fazer isto. Os motivos pelos quais um

sujeito se envolve na cultura são a primeira exposição de sua arte ou trabalho de produção. Por exemplo: é provável que um ator seja o gestor de um projeto de teatro, ou que um amante do rap seja o idealizador de uma batalha de *break*. O difícil para muitos produtores é perceber que seu objeto de trabalho é uma organização complexa, e não um desmembramento de sua própria personalidade. Um roteiro de cinema tem características autorais, mas envolve pessoas suficientes na produção para tornar-se uma atividade de colaboração e construção conjunta. Assim é a produção cultural: uma organização complexa e intensa, de convívio sazonal na maior parte das vezes.

Na sequência, levanta-se o tópico “A comunicação faz parte da produção cultural?”. Defendo a comunicação como etapa fundamental e constante na produção cultural. Ela é o fio condutor para o sucesso de uma ideia e, por meio dela, consegue-se concatenar todo o trabalho artístico, logístico, gestor e financeiro da produção.

Depois, o manual é dedicado ao conceito e ao público-alvo de uma produção, tópicos intimamente ligados à comunicação organizacional. Nota-se que os objetivos de um projeto acabam se perdendo nos meandros da produção, fato que ocorre frequentemente. A carga de trabalho e envolvimento, muitas vezes, não permitem que toda a equipe esteja focada nos objetivos gerais de um projeto, acarretando em trabalhos de comunicação genéricos e repetitivos. Há fórmulas de sucesso em diversos trabalhos, mas os meandros e peculiaridades de cada produção devem ser respeitadas e criteriosamente analisadas, a fim de que o foco do trabalho esteja exposto em divulgação.

Depois de convencido a trabalhar com gestão de comunicação, o produtor é instigado a pensar no plano de comunicação, em possibilidades de formação de redes de trabalho e articulação de comunicação, manutenção de contato através de *newsletters* e *mailings*. Esta é uma etapa de diálogo com o leitor/produtor, no intuito de apresentação de um pensamento de comunicação integrada que esteja aberto, primordialmente, às soluções de comunicação ideais para um evento, saindo do campo das fórmulas prontas e entrando em uma gestão da informação a ser repassada, que contemple os canais de diálogo mais adequados ao conceito do produto cultural.

A etapa seguinte do manual discorre sobre produtos de comunicação e suas aplicabilidades à produção cultural. Mais do que fórmulas de se fazer, o manual problematiza os processos de comunicação e propõe o pensamento em estruturas de comunicação condizentes

com o evento. Nesta etapa, a publicação trata sobre identidade visual e peças gráficas, planejamento (com um modelo prático de plano de comunicação), institucionalidades, formação de equipe de comunicação, comunicação interna, assessoria de imprensa, mídias sociais e a presença na internet, registro e memória do evento e mídias inovadoras.

São propostas de pensamento sobre suas estruturas e objetivos que, no manual, vêm acompanhados de exemplos vividos na produção cultural brasileira que, de alguma forma, apresentam os desafios e peculiaridades a se pensar quando são eleitos para a divulgação da produção.

Depois de tratar dos meios de divulgação e construção de uma marca associada ao evento, o manual se dedica aos maiores cuidados que se deve ter em uma produção: a gestão de crises, a prestação de contas, a avaliação dos resultados, e a continuidade das ações de comunicação. Empreendimentos culturais não estão preparados para crises como outros setores e, quando acontecem, a informação aparece de maneira obtusa, deixando aspectos frágeis no produto cultural. Outra assertiva é de que pouquíssimos produtores se dedicam à pesquisa de público e à análise de resultados, fator que é bastante privilegiado pela comunicação organizacional.

Ao final, foram inseridas dez dicas fundamentais para o relacionamento entre produtor e assessoria de comunicação de um evento, um compilado de impressões relacionadas a erros e equívocos frequentes nas demandas de comunicação e em como estas podem ser supridas. Adjunto, um glossário foi produzido, na intenção de que nenhum termo técnico de produção e comunicação passe sem ser compreendido, afinal de contas, há produtores iniciantes e pessoas em formação na área de produção, para os quais este manual também é destinado.

Depois de escrito, o Manual de Comunicação Organizacional para Produtores Culturais passou pela etapa de planejamento gráfico e *design*, uma das etapas mais importantes no quesito publicações. Com os cortes e adaptações de formato dignos de um manual, chegou-se às 56 páginas. O formato 15x15 cm confere ao produto um caráter de praticidade e acessibilidade, visto que pode ser carregado com facilidade. Era importante que a publicação se tornasse uma peça de fácil acesso em caso de dúvidas e buscas práticas. Ele pode ser lido e relido com facilidade e rápida dedicação, o que se alinha à rotina de produtores culturais, sempre com menos tempo de dedicação às atividades extras de cada dia.

A primeira ideia era de que o manual fosse um produto de grande porte, com formato retangular e robusto, que pudesse chamar atenção aos olhos de um produtor cultural. No entanto, este formato não conferia o caráter de praticidade que o produto demandava, tendo sido substituído, assim, por um formato menor, dito de bolso, para que o produtor pudesse ter uma relação mais rápida com o produto.

A possibilidade de se chegar, com facilidade, a tópicos específicos, foi pensada também no projeto. É importante que o produtor encontre tranquilamente as frases e tópicos que pretendem ler dentro da estrutura do manual. Mesmo nos tópicos de pouco texto, foram privilegiadas marcações de separação e títulos grandes e informativos, que vão direto ao assunto em questão. O produto se tornou, então, um guia de comunicação dentro da produção, que pode estar ao lado de um produtor durante todo o processo de trabalho.

As opções de cores têm mais afinidade com a leitura agradável e com o gosto pessoal do que com um estudo de matizes propriamente. Dentro da paleta de opções em verde, optou-se por uma que permitisse boa leitura. Uma textura decorativa também foi aplicada, a fim de conferir unidade simbólica entre as páginas do trabalho.

Os demais elementos inseridos são fotografias recolhidas ao longo dos últimos anos de trabalho. As imagens são uma compilação de produções das quais integrei as equipes, com autorização formal de todos os fotógrafos contratados. Os registros privilegiam o público dos eventos, das multidões às salas de teatro, sem foco exclusivo em artistas ou figuras, e sim no coletivo que forma o público. Cada imagem, usada na barra superior das páginas, consiste em uma vinheta e demarca a mudança entre tópicos.

Além das imagens e texturas, as caixas de texto do projeto também chamam atenção: elas têm cores diferenciadas, com a finalidade de evidenciar o conteúdo que carregam. Cada caixa de texto traz uma breve descrição sobre eventos citados no texto do manual, explicando melhor cada um deles e inserindo-os no contexto de onde a publicação foi escrita. A decisão de se colocar os eventos, festivais e instituições em destaque está alinhada à necessidade de se apresentar o contexto do produto: a base para escrevê-lo está no trabalho de produção em Brasília e os eventos citados, como bons ou maus exemplos, são também da capital federal. Nada mais justo do que identificá-los e contemplá-los, para que a produção brasiliense também chegue às mãos dos leitores do trabalho.

Para a diagramação, pude contar com o apoio e o talento de Patrick Cassimiro, designer graduado em jornalismo pela Universidade de Brasília, com quem trabalhei ao longo dos anos de formação e graduação. Juntos, chegamos à conclusão que o manual poderia ganhar muito com opções leves ao leitor, que fosse uma peça reconhecível pela boa aparência, fugindo da formalidade de diagramação proposta em muitos livros.

A maior referência para o design do manual está na escola de Bauhaus, na qual a forma está a serviço da função proposta. Por isso, é fácil identificar os espaços em branco no projeto, que conferem destaque à leitura das páginas. O projeto gráfico teve seu início antes da escrita da publicação. Ter um bom resultado imagético era tão importante quanto o próprio conteúdo. A diagramação levou dez dias até sua conclusão, inclusos os ajustes de revisão final. Para a impressão, optou-se por fazê-la em gráfica que comportasse o formato requisitado. O pequeno tamanho é preenchido com páginas de papel *couché*, com capa mais consistente, que chama atenção do leitor para o conteúdo.

5. Novos rumos para o manual: uma conclusão?

Pessoalmente, o resultado do trabalho é satisfatório, pois cumpre com uma antiga vontade pessoal de fazer circular e ampliar o debate sobre produção cultural e comunicação organizacional. Em âmbito local, o manual é uma ponte de trabalho junto a produtores culturais e pode se transformar em produto de apresentação dos novos profissionais de comunicação organizacional ao cenário da produção cultural do Distrito Federal.

Ao longo do processo, perguntaram-me se eu não estaria ensinando aos produtores como fazer meu próprio trabalho, e assim, fechando possibilidades de mercado. Esta pergunta acabou sendo o principal esforço para continuação da escrita do manual. O compartilhamento das informações expostas no texto não se estrutura em um manual de instruções de trabalho, e sim em um guia de pensamento da comunicação integrada no âmbito da produção. O produto, para mim, passa a ser um portfólio de apresentação deste novo curso de graduação recém-surgido no Brasil, fazendo a ponte de trabalho com o meio cultural. É uma proposta de imersão nos conceitos estudados nos últimos quatro anos pela sua aplicabilidade prática, levando as fronteiras do pensamento acadêmico ao dia-a-dia da cultura e ampliando as possibilidades de interação e trabalho entre produção cultural e comunicação organizacional.

Pensando nestes termos, o Manual de Comunicação Organizacional para Produtores Culturais ainda não teve sua conclusão enquanto produto. Ele estará disponível para download e busca pela internet, em formato virtual, possibilitando que pessoas de todo o país (quicá do mundo) possam ter acesso ao conteúdo proposto. É importante que ele possa ser visto e consultado de maneira gratuita; que tenha, quem sabe, um efeito viral em meio a produtores culturais e que surjam novos e melhores produtos que tratem sobre o assunto.

O próximo passo pretendo é inscrever o trabalho em projeto de apoio em nível distrital, especificamente no Fundo de Apoio à Cultura do Governo do Distrito Federal, para impressão de cópias em larga escala, para distribuição gratuita em cursos de formação nas áreas de produção cultural, comunicação organizacional e outros meios de interesse. O projeto de patrocínio pretende aliar a impressão, que tem custos altos, à distribuição nacional e ao lançamento, em lugares de debate sobre produção. Os festivais e eventos do país, frequentemente, propõem encontros internacionais sobre produção e gestão cultural, e é nesses espaços que o manual deve circular.

Este primeiro processo injeta vontade em se trabalhar melhor a relação entre cultura e comunicação, sobretudo em tempos atuais, em que uma grande crise de eventos se instala no Brasil, com cada vez menos recursos estaduais, distritais e federais, cada vez mais interesse dos produtores culturais em trabalhar com as artes e cada vez menos público interessado em eventos culturais. Mas este é assunto para um próximo trabalho, quem sabe em uma pós-graduação.

6. Referências

AUGUSTO, Eduardo; YANAZE, Mitsuru Higuchi. *Gestão estratégica da cultura: a emergência da comunicação por ação cultural*. In: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, ano 7, nº13. São Paulo: PPGCOM/ECA-USP, Gestcorp/ECA-USP, Abrapcorp, 2010.

BRASIL. Ministério da Cultura. Secretaria de Políticas Culturais. *Produção Cultural no Brasil*. Disponível em www.producaocultural.org.br. Acesso em 10 de julho de 2013, às 13h24.

GALERANI, Gilceana Moraes Moreira. *Avaliação em Comunicação Organizacional*. Brasília: Embrapa – Assessoria de Comunicação Social, 2006.

GALINDO, Daniel dos Santos. *A comunicação integrada de marketing e o seu caráter multidisciplinar*. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1*. São Paulo: Saraiva, 2009.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP & A Editora, 2006.

HALL, Stuart. *Quem precisa da identidade?* In: SILVA, Tomaz Tadeu (org. e trad.). *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 103-133.

KOTLER, Phillip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Phillip. *Marketing de A a Z*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1*. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas, volume 2*. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCHIORI, Marlene (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MCCRACKEN, Grant. *Chief Culture Officer: como a cultura pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização*. São Paulo: Aleph, 2011.

NATALE, Edson. OLIVIERI, Cristiane. *Guia Brasileiro de Produção Cultural*. São Paulo: Zé do Livro, 2003.

NUSSBAUMER, Gisele. *O Mercado da Cultura em Tempos (Pós) Modernos*. Santa Maria: UFSM, 2000.

ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. *Comunicação, marketing e produção cultural*. Ano 7, n. 13 (2º semestre de 2010). – São Paulo: Gestcorp/ECA-USP, Abrapcorp, 2010.