



**O Mecenato Cultural enquanto exemplo estratégico de
Responsabilidade Social Corporativa – O caso da Fundação
Millennium bcp**

Ana Marta Achega Rodriguez

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Gestão
Estratégica das Relações Públicas

Orientadoras: Professora Doutora Margarida Carvalho e Professora Doutora Sandra Pereira
Instituto Politécnico de Lisboa - Escola Superior de Comunicação Social

Julho de 2024

Declaração Anti-Plágio

Declaro ser a autora da presente dissertação, realizada como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas. Atesto, também, que este trabalho final se apresenta como original, nunca tendo sido submetido – na sua totalidade ou em parte – a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou qualquer outra habilitação.

Acrescento, ainda, que todas as citações e referências a autores se encontram identificadas de acordo com as normas APA (7ª edição).

Afirmo, igualmente, estar ciente de que o plágio é crime e de que o mesmo pode levar à anulação do trabalho apresentado.

Agradecimentos

Com o culminar desta etapa, que simboliza o terminar de um percurso intenso e trabalhoso, sinto que esta página de agradecimentos irá ser um pouco extensa, mas necessária, uma vez que constitui um ato de reconhecimento a todos aqueles que se fizeram presentes ao participarem desta caminhada e que me ajudaram, quer através do fornecimento de ferramentas, conselhos, e tempo, quer pelo apoio incondicional prestado.

À Senhora Professora Doutora Margarida Carvalho e à Senhora Professora Doutora Sandra Pereira, agradeço pela orientação, pelas correções, e por me terem ajudado a lidar com a frustração ao encontrarem sempre uma janela para cada porta que se fechava. Ainda, por toda a paciência e por celebrarem comigo cada “está quase” e “já estamos a ver tese”, um grande Obrigada!

À minha mãe, deixo o maior agradecimento possível por ser aquela pessoa a quem eu devo tudo; por ser, o meu porto seguro em todas as etapas da minha vida e por todo o apoio incondicional que me dá ao, além de ser, estar presente para me ouvir, para colher as minhas lágrimas, para desafiar os meus limites, e para me incentivar a nunca desistir.

À minha amiga do coração, Beatriz Peixe, dedico um parágrafo nesta secção por ser o meu braço direito e o esquerdo, dentro e fora do meu percurso académico; por compreender cada dificuldade e receio, pelo companheirismo, por comemorar comigo cada *baby step* dado, e por todos os “já faltou mais”!

Nesta sequência, aproveito para agradecer à “Aliança ESCS”, por me acompanharem na jornada do primeiro ano do mestrado e por me incentivarem ao mostrar que era possível combinar a minha paixão pela cultura com as relações públicas.

Ao meu pai, que mesmo longe – com a barreira linguística, e não percebendo muito de como funciona o sistema de ensino em Portugal –, sempre mostrou preocupação em se disponibilizar para ajudar na realização desta dissertação. Por fazer questão de ser presente em todas as etapas da minha vida, um obrigado com o coração *al son de ritmos cubanos* e a transbordar de carinho.

À minha tia-avó, que no auge dos seus 99 anos está sempre atualizada e pronta para contribuir com as suas sugestões e conselhos, agradeço por ser uma das mulheres da minha vida que me inspira todos os dias.

Ao Guilherme, que surgiu aos “45 do último tempo” e que, num curto período, fez tanto por mim, pela minha autoestima, e que trouxe mais cor à minha vida, obrigada por torcer pelo meu sucesso com tanto entusiasmo.

Aos meus amigos – e ainda com um especial agradecimento ao Figueiredo, David, Mariana, Ana e Zé Maria – obrigada por se preocuparem com o processo e com o meu bem-estar

durante esta etapa, por torcerem comigo para a terminar o mais rápido possível, e por serem os ombros com os quais conto fora da vida académica. Ademais, concluo esta corrente de agradecimentos aos meus amigos ao salientar o Paolo, o meu “*bestie* italiano”, que entrou na minha vida para somar e que mesmo a quilómetros de distância expressava a sua preocupação ao perguntar: “how is your master thesis going” e que me incentivava com os famosos: “you can do it” e “it will be worth the effort”.

À Fundação Millennium bcp, ao Banco Millennium bcp e aos seus colaboradores que se mostraram disponíveis para participar neste estudo, agradeço por toda a acessibilidade, disposição, simpatia e por todo o tempo despendido.

Expresso, ainda, a minha gratidão a todos aqueles que me perguntaram: “o que é o mecenato cultural?”, pois mostraram-me que estou no caminho certo para reforçar o *body of knowledge* das RP com relação a este tema.

Termino a dirigir-me à ESCS, por me continuar a mostrar que nunca estamos sozinhos no nosso percurso. A ela, que vai ser sempre “uma escola a mais”, deixo o meu mais sincero Obrigada!

Resumo

Numa sociedade em que cada vez mais é exigida uma resposta das empresas para as diferentes questões sociais que surgem nas comunidades em que se inserem, a manutenção de uma postura ativa e socialmente responsável deixou de ser uma questão de escolha e passou a ser ilustrativa da conduta ética e dos valores de uma empresa. Neste sentido, inseri-la na estratégia de uma empresa pode ser indicativo do modo como esta quer ser percebida no mercado e aos olhos do seu público-alvo, além de evidenciar a sua predisposição para encarar determinada questão social tendo em vista a solução, ao invés do problema. Por isso, a responsabilidade social corporativa (RSC) é um conceito que “tem vindo a crescer em termos de importância e significado” (Braga et al., 2019, p. 406) e que se tornou numa componente da comunicação corporativa do século XXI e numa função das Relações Públicas (Vescia, 1987; Morera, 2015, p. 67).

A RSC pode ser exercida de diversas formas e o Mecenato Cultural surge nesta esfera como uma ferramenta que pode contribuir para o desenvolvimento do panorama cultural de um país. Logo, apresenta-se como uma ferramenta empresarial estratégica, útil para trabalhar e comunicar a RSC (Vescia, 1987; Mendez & Soares, 2004, p. 324; Palencia-Lefler Ors, 2007), assim como para manter *non-marketing relationships* com os diferentes públicos (Williams, 2014), obter visibilidade, e construir uma reputação positiva em redor de determinada empresa. Por isso, de modo a estudar a relação entre os conceitos de relações públicas, RSC, e mecenato cultural, realizou-se uma investigação com recurso a uma metodologia qualitativa, que culminou no estudo do caso da Fundação Millennium bcp e do modo como esta comunica a sua estratégia de mecenato cultural enquanto parte da sua política de RSC. Concluiu-se que, com recurso ao mecenato cultural, a Fundação e o Banco Millennium bcp providenciam algo à sociedade, neste caso investindo na cultura, agregando valor através da promoção e do exercício de uma comunicação, maioritariamente, informativa e mobilizadora, das ações de mecenato efetuadas. Por sua vez, o público-alvo retribui valorizando, legitimando, e conotando positivamente a Fundação e a empresa que a criou.

Palavras-chave: Relações públicas estratégicas, mecenato cultural, responsabilidade social corporativa, Fundação Millennium bcp.

Abstract

In a society where companies are increasingly required to respond to the different social issues that arise in the communities where they operate, maintaining an active and socially responsible stance is no longer a matter of choice and has become an illustration of conduct ethics and values of a company. In this sense, including it in a company's strategy can be indicative of the way it wants to be perceived in the market and in the eyes of its target audience, in addition to highlighting its predisposition to face a certain social issue with a view to the solution instead of the problem. Therefore, corporate social responsibility (CSR) is a concept that “has been growing in terms of importance and meaning” (Braga et al., 2019, p. 406) and has become a component of corporate communication in the 21st century and in a PR functions (Vescia, 1987; Morera, 2015, p. 67).

CSR can be exercised in different ways and Cultural Patronage is a means of contributing to the development of a country's cultural panorama. Therefore, it presents itself as a useful strategic business tool for communicating and working on CSR (Vescia, 1987; Mendez & Soares, 2004, p.324; Palencia-Lefler Ors, 2007), as well as for maintaining non-marketing relationships with different audiences (Williams, 2014), gain visibility, and build a positive reputation around a certain company. Therefore, to study the relationship between the concepts: public relations, CSR, and cultural patronage, an investigation was carried out using a qualitative methodology, which culminated in the study of the case of Fundação Millennium bcp and how it communicates its cultural patronage strategy as part of its CSR policy. It was concluded that, with cultural patronage, the Foundation and Banco Millennium bcp provide something to society, in this case in the form of investment in culture, adding value through the promotion and exercise of communication, mostly informative and mobilizing, of patronage actions carried out. In turn, the target audience reciprocates by valuing, legitimizing, and positively connoting the Foundation and the company that created it.

Keywords: Strategic public relations, cultural patronage, corporate social responsibility, Fundação Millennium bcp.

Índice

Introdução	12
CAPÍTULO I - Revisão de Literatura	16
1. Conceito de Relações Públicas e a sua evolução.....	16
1.1. De prática mensageira à função de gestão estratégica	17
1.2. As Relações Públicas e os conceitos de imagem e de reputação	22
1.3. As Relações Públicas, a Reputação, o Interesse Público e a Responsabilidade Social Corporativa	27
2. A Responsabilidade Social Corporativa (RSC).....	31
2.1. Evolução do Conceito <i>Responsabilidade Social Corporativa</i>	31
2.2. Desenvolvimento do conceito de RSC em Portugal	35
2.3. Outras definições do conceito <i>Responsabilidade Social Corporativa</i> (RSC)	38
2.4. Conceitos relacionados e como se distinguem da RSC	40
2.5. Da Responsabilidade Social Corporativa à Criação de <i>Shared Value</i>	45
3. O Mecenato Cultural	49
3.1. Definições e breve história deste conceito	49
3.2. A especificidade do Mecenato Cultural face a outras práticas comparáveis	65
3.3. As vantagens do mecenato cultural e as motivações para o seu exercício	69
3.4. Mecenato cultural enquanto estratégia para comunicar a RSC	71
CAPÍTULO II – Metodologia de Investigação	74
1. Delimitação do objeto do estudo	74
2. Pergunta de partida	74
3. Objetivos do Estudo e Hipóteses.....	75
4. Abordagem metodológica.....	77
4.1. Estudo de Caso.....	78
5. Recolha de dados.....	79
5.1. A Entrevista	80
5.2. A Análise de Conteúdo	82
6. Método de tratamento de dados	84

6.1. Grelhas de Categorias de Análise	85
<i>CAPÍTULO III – Estudo de Caso: A Fundação Millennium bcp</i>	91
1. A Fundação Millennium bcp	91
1.1. O Mecenato na Fundação Millennium bcp:	92
1.2. A Comunicação na Fundação Millennium bcp	95
<i>CAPÍTULO IV – Apresentação dos Resultados</i>	100
1. As entrevistas: Breves notas	100
1.2. Categorias de análise	101
1.3. Análise de <i>Clipping</i>	121
2. Os posts do Facebook	122
2.1. Categorias de análise dos <i>posts</i> do Facebook	125
<i>CAPÍTULO V – Observações Finais</i>	133
1. Verificação das Hipóteses	133
2. Conclusão	137
3. Limitações do estudo e recomendações para futuras investigações	140
<i>Referências Bibliográficas</i>	142
<i>Anexos e Apêndices</i>	161
1. Anexo 1 – Quadro Síntese: Diferenças entre o Patrocínio e o Mecenato	161
2. Anexo 2 – Documentos de Consentimento Informado	162
3. Anexo 3 – Textos dos <i>Posts</i> do Facebook Discriminados	165
4. Anexo 4 – Análise do Facebook	177
5. Anexo 5 – Exemplo de suportes visuais	181
6. Anexo 6 – Exemplo de Interação com o Público no Facebook e Instagram	181
7. Anexo 7 – Destaques do Instagram	183
8. Anexo 8 – Página inicial do <i>website</i> da Fundação Millennium bcp	183
9. Anexo 9 – Exemplos de Comentários Positivos nos <i>Posts</i> do Facebook	184
10. Anexo 10 – Exemplos de Resposta aos Comentários Positivos nos <i>Posts</i> do Facebook	186
11. Anexo 11 – Exemplos de Comentários Negativos nos <i>Posts</i> do Facebook	187

12. Apêndice I – Os Modelos de RSC e a sua evolução.....	187
13. Apêndice II – Análise de <i>Clipping</i>	194
14. Apêndice III – Métricas dos <i>Posts</i> do Facebook	194
15. Apêndice IV – Guiões de Suporte das Entrevistas.....	196
15.1. Guião de Suporte da Entrevista à Dra. Fátima Dias	196
15.2. Guião de Suporte da Entrevista ao Dr. António Silvestre	201
15.3. Guião de Suporte de Entrevista – Departamento de Comunicação	206
16. Apêndice V – Transcrição das Entrevistas.....	212
16.1. Entrevista à Dra. Fátima Dias	212
16.2. Entrevista ao Dr. António Silvestre	227
16.3. Entrevista – Departamento de Comunicação	240

Índice de Tabelas

Tabela 1. “A diferença entre RSC e RSC estratégica”	30
Tabela 2. RSC vs CV	46
Tabela 3. Detalhes das Entrevistas Realizadas	81
Tabela 4. Categorias de Análise – Conceção de Mecenato Cultural	86
Tabela 5. Categorias de Análise – A RSC através da Fundação Millennium bcp	87
Tabela 6. Categorias de Análise – Comunicar o Mecenato Cultural	88
Tabela 7. Categorias e Subcategorias de Análise – Variedade de palavras e ideias	102
Tabela 8. Subcategoria: Ato de Generosidade e Doação – Contabilização de palavras e ideias	103
Tabela 9. Subcategoria: Caráter Social e Cívico – Contabilização de palavras e ideias	104
Tabela 10. Subcategoria: Reputação Positiva – Contabilização de palavras e ideias	105
Tabela 11. Subcategoria: Sentido de Responsabilidade das Grandes Empresas – Contabilização de palavras e ideias	107
Tabela 12. Subcategoria: Área Multidisciplinar – Contabilização de palavras e ideias	109

Tabela 13. Subcategoria: Participação Social –	
Contabilização de palavras e ideias	111
Tabela 14. Subcategoria: Enriquecimento Social –	
Contabilização de palavras e ideias	112
Tabela 15. Subcategoria: Reputação –	
Contabilização de palavras e ideias	114
Tabela 16. Subcategoria: Dar a Conhecer & Complementaridade de meios	
– Contabilização de palavras e ideias	116
Tabela 17. Subcategoria: Retorno –	
Contabilização de palavras e ideias	120
Tabela 18. Regularidade das publicações do <i>Facebook</i>	122
Tabela 19. Caracterização geral dos <i>posts</i>	123
Tabela 20. Categoria <i>Posts</i> : Clareza e Objetividade – Unidades de registo	125
Tabela 21. Categoria <i>Posts</i> : Informação e Mobilização – Unidades de Registo	127
Tabela 22. Categoria <i>Posts</i> : Repetição e Reforço – Unidades de Registo	128
Tabela 23. Exemplos de publicações de Repetição e Reforço	129
Tabela 24. Palavras mais utilizadas nas Publicações	129
Tabela 25. Categoria <i>Posts</i> : Envolver e Aproximar	130
Tabela 26. Correspondência das Categorias com as Hipóteses do estudo	133
Tabela 27. Patrocínio vs Mecenato	161
Tabela 28: Textos dos Posts do Facebook Discriminados	177
Tabela 29. Os quatro níveis de responsabilidade social propostos por Carroll (1979)	185
Tabela 30. Os quatro tipos de responsabilidade que	
as empresas têm para com a sociedade	187
Tabela 31. As três falhas do modelo: “A Pirâmide de RSC”	188
Tabela 32. Métricas dos <i>Posts</i> de Facebook	193

Índice de Imagens

Imagem 1. Replicação do mesmo conteúdo em diferentes canais	177
Imagem 2. Exemplo de suporte visual	178
Imagem 3. Exemplo de interação com o público no <i>Facebook</i>	178
Imagem 4. Exemplo de interação com o público no <i>Facebook</i>	179
Imagem 5. Exemplo de interação com os seguidores no <i>Instagram</i>	179
Imagem 6. Exemplo da utilização da ferramenta	

“destaques”	180
Imagem 7. Página inicial do <i>website</i> da Fundação Millennium bcp	180
Imagem 8. Comentários da publicação de 28 de dezembro	181
Imagem 9. Comentários da publicação de 26 de dezembro	181
Imagem 10. Comentários da publicação de 21 de dezembro	182
Imagem 11. Comentários da publicação de 11 de dezembro	183
Imagem 12. Comentários da publicação de 30 de novembro	183
Imagem 13. Comentários da publicação de 08 de novembro	184
Imagem 14. Comentários da publicação de 16 de outubro	184
Imagem 15. Comentários da publicação de 21 de setembro	185

Introdução

A relação entre o mecenato cultural e o campo da comunicação já foi alvo de um pequeno leque de estudos, entre os quais se destaca, por exemplo, o estudo efetuado por Monereo (2022) em relação à Caixa Geral de Depósitos e a Culturgest. Contudo, a ligação entre o mecenato cultural e o conceito de responsabilidade social corporativa (RSC), no campo das relações públicas em específico, ainda não foi explorada em profundidade. Como tal, para a realização da presente dissertação propõe-se estudar o mecenato cultural enquanto exemplo de uma ferramenta estratégica ao serviço de uma política de responsabilidade social corporativa, na ótica das relações públicas. Ou seja, de um modo mais detalhado, apresenta-se o mecenato cultural – também conhecido por “apoio às artes” – enquanto ferramenta ou conjunto de iniciativas estrategicamente desenvolvidas no âmbito da RSC de uma organização, para gerar confiança, *goodwill* e promover uma boa reputação (funções enquadradas no exercício das Relações Públicas).

Ao longo da revisão de literatura efetuada, verificou-se que “as relações públicas [RP], possuem, por si mesmas, caráter social”, pois devem estar em consonância com o contexto social e a realidade “das organizações e seus públicos” (Kunsch, 2003, p. 147), fazendo parte das funções de um profissional de RP elucidar as corporações acerca da importância de uma postura socialmente responsável – quer para a reputação, quer para a estratégia da empresa/entidade/organização – e saber como a comunicar. Nesta linha de pensamento, verificou-se que a importância do conceito de RSC – enquanto conceito que se estende à responsabilidade que a empresa tem para com os colaboradores, para com as “pessoas que servem”, e para com “a comunidade onde se inserem” (Riboud apud Silva, 2024, par. 1) – tem vindo a crescer. Por conseguinte, também as corporações têm estado, cada vez mais, motivadas a desenvolver políticas de RSC, à medida que, também, a conjuntura mundial e os diferentes *stakeholders* as exigem, como parte da atuação que estas têm na sociedade (Dias, 2023). Desta forma, temos vindo a observar uma “transformação progressiva nos comportamentos e na definição das prioridades estratégicas, de pessoas e organizações, no sentido de uma maior assunção de responsabilidades no que concerne aos efeitos positivos e negativos das nossas ações e inações na comunidade que nos envolve” (Fezas Vital apud Dias, 2023, par. 3).

Em Portugal, em 2009, a Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE) “aprovou e publicou a Carta de Responsabilidade Social”, através da qual se compromete a “promover diferentes valores de ordem social e ambiental”. Inclusive, notícias como: “A responsabilidade social ‘traz sentido à vida’ e também às empresas” (Freitas, 2021 | Público *online*); “Rita Neto: Responsabilidade social das empresas? Se pudermos ter um papel positivo para a sociedade, temos de o fazer” (Lico & Ribeiro, 2022 | Visão Verde *online*); “A sua empresa (já) é socialmente

responsável?” (Dias, 2023 | *Negócios online*); e “O papel crucial da RSC: estratégias empresariais com impactos reais” (Silva, 2024 | *Marketeer online*) comprovam a crescente importância da RSC em Portugal. Além disso, já são inúmeras as empresas que têm programas de RSC. Entre elas, podemos mencionar a: Ageas, PHC, PWC, EDP, GALP, Nestlé, BPI, Santander, Altice, Delta¹, Lidl e CUF (Dias, 2023), por exemplo.

O mecenato cultural, por sua vez, é entendido como “o contributo da sociedade civil para um país culturalmente mais desenvolvido e para uma melhor democracia”, e pode ser praticado no formato de doações materiais, monetárias, entre outros (*Governo Portugês*, s.d.). Ainda assim, o mecenato pode ser confundido com outros conceitos congêneres, o que dificulta a perceção da sua definição e da sua função, aos olhos do público, de um modo geral, o que poderá revelar-se um desafio para as relações públicas, quando o objetivo é comunicar as iniciativas de mecenato em prol da cultura.

Nesta ótica, importa olhar para o panorama cultural português, para justificar o recurso ao apoio através de iniciativas de mecenato cultural. Como se irá verificar na revisão de literatura, “Portugal tem tido um crescimento económico anémico ‘que não lhe permite ter capital para investir’ na cultura”, como reforça Álvaro Beleza, presidente coordenador da associação SEDES (Lino, 2021 | *Negócios online*). Em 2023 assistiu-se a um pequeno aumento da verba para este setor – pois estavam estipulados 2% da despesa discricionária do Estado (Orçamento De Estado 2023 – Cultura, 2022; Martins, 2023 | *Expresso online*) – e para 2024 conta-se com um total de 2,1% (Martins, 2023 | *Expresso online*). Para apelar ao reconhecimento do trabalho dos artistas e para combater uma conjuntura económica difícil a que, por vezes, estão sujeitos, justifica-se, então, o desejo de obter mais investimento para a cultura, assim como a necessidade de recorrer ao apoio de iniciativas de mecenato cultural, e de alertar para a importância do investimento privado e estrangeiro (Lino, 2021 | *Negócios online*) – como demonstram, também, os artigos: “Grande maioria dos portugueses quer mais investimento do Estado em Cultura” (Lusa, 2022 | *RR online*); e “Voltar a olhar para o mecenato” (Moura-Carvalho, 2020 | *Publico online*). Também em 2023, Afonso Reis Cabral reforçava que era “preciso facilitar o mecenato” através da revisão do Estatuto do Mecenato “que está submetido ao Estatuto dos Benefícios Fiscais” (Germano, 2023 | *Visão online*). Em resposta aos diversos pedidos, o Governo aprovou uma “proposta de novo estatuto do mecenato cultural” e um “fundo de aquisição de bens culturais para os museus e palácios nacionais”, por forma a tornar os procedimentos e mecanismos do mecenato mais simples e transparentes (Lusa, 2024a | *RTP Notícias online*), e consolidar o “aumento de benefícios

¹ Como se verifica através da informação obtida na secção de responsabilidade social corporativa dos sites oficiais destas empresas, consultados a 2 de novembro de 2022.

fiscais”, a “criação de vales culturais” e “o fomento de projetos colaborativos”, incentivando, assim, o investimento privado na cultura (Lusa, 2024b | Observador *online*).

Tendo em conta os dados acima apresentados, torna-se, assim, importante estudar este fenómeno da RSC, de modo mais aprofundado, no contexto do mecenato cultural, visto que o exercício da RSC pode ser feito em diversas áreas, como educação, cultura, saúde, alimentação/nutrição, desporto, ambiente, ajuda humanitária, entre outras. Consequentemente, é pertinente voltar a sublinhar que o mecenato é mencionado pelo Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas como uma das formas de exercer a RSC (Zagalo, 2011, pp.82-84). Logo, embora seja um termo que não advém da área das RP, este pode revelar-se como uma ferramenta e um “[precioso recurso empresarial]” (Reis & Santos, 1996, p. 25), que se torna mais visível “diante da comunidade (Ibidem, 1996, p. 19) – uma vez que pode acarretar diversos benefícios para a empresa, desde a atribuição de benefícios fiscais regulados pelo Estado (*Governo Português*, s.d.), à obtenção de uma reputação positiva aos olhos do público, à legitimação das suas atividades e estratégias, ou mesmo à criação de uma empatia e *goodwill* face ao negócio. Neste sentido, assistimos a um movimento de retorno através do qual a empresa agradece os benefícios obtidos ao exercer um papel na “evolução da sociedade” (Fezas Vital apud Dias, 2023, par. 4), neste caso, ao contribuir para o desenvolvimento do panorama cultural em Portugal.

A Fundação Millennium bcp é o exemplo de uma organização que encontrou no mecenato cultural uma forma estratégica de exercer parte da sua política de responsabilidade social corporativa, ao suprir algumas das necessidades da comunidade, através do exercício do mecenato cultural, devolvendo, assim, “um bocadinho à sociedade daquilo que a empresa ganha com [ela]”, como menciona Fátima Dias, do Conselho de Administração e Comissão Executiva da Fundação Millennium bcp. Por isso, a partir da seguinte pergunta: “Como é que a Fundação Millennium bcp comunica a sua estratégia de mecenato cultural enquanto parte da sua política de RSC?” e através do estudo de caso, apresentado no capítulo da metodologia desta dissertação, pretende-se investigar a ligação entre os três conceitos: RSC, mecenato cultural, e relações públicas no âmbito desta Fundação, com vista a cumprir os seguintes objetivos específicos: analisar como o mecenato cultural pode integrar uma política de responsabilidade social corporativa; observar como é que a comunicação do mecenato cultural enquanto parte da estratégia de RSC pode ser uma área de intervenção das relações públicas estratégicas; estudar a realidade da Fundação Millennium bcp em termos do seu impacto no setor cultural em Portugal (estudo de caso); analisar como é que o mecenato cultural é comunicado pela Fundação Millennium bcp e quais as mensagens-chave adjacentes; reforçar o *body of knowledge* da área das RP; e aumentar, a nível pessoal, o leque de conhecimentos sobre o mecenato cultural e as RP.

Deste modo, a presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo corresponde à revisão de literatura e explora o conceito de relações públicas e a sua evolução, assim como a sua relação com os conceitos de imagem, reputação, interesse público, e responsabilidade social corporativa. Desta forma faz-se a ponte para a redação sobre “o que é a RSC?” e como é que o fenómeno tem evoluído e se tem relacionado com outros termos que se assemelham. Ainda dentro deste capítulo, aborda-se o conceito de mecenato cultural; a sua história e qual o ponto de situação do panorama cultural português; as vantagens do seu exercício, tal como as diferenças entre este conceito e o de patrocínio. O segundo capítulo ocupa-se da metodologia de investigação, ao explicar quais as abordagens e métodos utilizados. O capítulo III diz respeito ao estudo de caso efetuado, sendo esta a fase na qual se aborda minuciosamente a Fundação Millennium bcp e a sua estrutura. O quarto capítulo foca-se na apresentação dos resultados obtidos através da aplicação da metodologia escolhida. No último capítulo, que responde também por capítulo V – Observações finais, pode-se encontrar a verificação das hipóteses, a conclusão, e as limitações do estudo e recomendações para investigações futuras.

CAPÍTULO I - Revisão de Literatura

1. Conceito de Relações Públicas e a sua evolução

Ao olhar para o contexto histórico das relações públicas (RP) verifica-se uma predisposição para pensar as RP enquanto atividade desvinculada de um “papel estratégico”, o que se traduz como um problema (Steyn, 2009, p. 519). É por isso que, para interpretar tal afirmação, importa, primeiro, traçar o percurso histórico desta atividade da área da comunicação. Em 1923 Edward Bernays trazia a público uma descrição da função das RP, na qual esta atividade servia para “providenciar informação ao público”, “persuadi[-lo]” com o intuito de “modificar [as suas] atitudes e ações” e difundir “as ações e atitudes de uma instituição entre os seus públicos, e, [consequentemente] as dos seus públicos entre os membros dessa mesma instituição” (Bernays, 1923, apud Seitel, 2017, 34). A palavra “persuasão” pressupõe que existe uma tentativa de levar o público a pensar e a agir consoante aquilo que é mais benéfico na relação “cliente-organização”, o que engloba a construção de “programas e campanhas que se focam na promoção, propaganda ou no consenso (‘engineering of consent’)” (Hutton, 1999, p. 205). Logo, para Bernays as “Relações Públicas são a tentativa, por meio da informação, persuasão e ajuste, de [conquistar] apoio público para uma atividade, causa, movimento ou instituição” (Bernays, 1955, apud Hutton, 1999, p. 200).

Uma das primeiras visões globalmente institucionalizada das RP, e enraizada no senso comum, dita que esta é uma área da comunicação que se importa, apenas, com a manutenção da reputação das organizações e persuasão de públicos, com recurso à disseminação de mensagens previamente pensadas (Grunig, 2011). Aliás, nas palavras de Grunig (2011, p.12), para a maioria das pessoas, o propósito das RP “é fazer com que as organizações sejam bem vistas nos *media*, ou vender produtos, normalmente através de meios duvidosos”, monitorar os *media* e dar suporte ao *marketing*.

Por ser um conceito com um grande historial, Grunig & Hunt (1984, p. 22) explicam, através dos “4 modelos das Relações Públicas”, como a prática das RP tem evoluído ao longo do tempo-: *Press Agency/Publicity*; *Public Information*; *Two-Way Asymmetric*; e *Two-Way Symmetric*. O primeiro modelo (1850-1900) acarreta uma função propagandista através da qual se comunica apenas num sentido, com informação (que não tem de ser necessariamente verdadeira), passada de uma fonte para um recetor². No modelo de *Public Information* (1900-1920) a

² Esta é uma prática observada em atividades de promoção de produtos, práticas artísticas performativas e no desporto (Grunig & Hunt, 1984).

informação também é transmitida num sentido, residindo a diferença na objetividade com que esta informação é disseminada, uma vez que o intuito é exercer uma comunicação objetiva acerca das organizações para o público³. Os últimos dois modelos (também utilizados por Bernays) já apresentam uma nova forma de trabalhar a comunicação, que exige um fluxo da informação nos dois sentidos e que possibilita a existência de *feedback*. O modelo *Two-Way Asymmetric* (1920) visa persuadir o público, de uma forma científica, de modo a que os seus praticantes “[usem] o que é conhecido da teoria das ciências sociais e da pesquisa sobre atitudes e comportamento para persuadir o público a aceitar o ponto de vista da organização e a se comportar de uma maneira que [seja favorável à] organização” (Ibidem, 1984, p. 22). Aqui, o *feedback* é utilizado como forma de melhorar a atuação da organização, com vista a verificar o “efeito da campanha” utilizada (Ibidem, 1984, p. 25) e atingir o sucesso no que toca a mudar os comportamentos / atitudes do público. Já o modelo *Two-Way Symmetric* (1960/70) visa atingir a “compreensão mútua entre a organização e os seus públicos” (Ibidem, 1984, p. 22) e dá primazia às teorias da comunicação sobre as de persuasão “para o planeamento e avaliação das relações públicas” (Ibidem, 1984, p. 22). Por isso, o diálogo entre ambas as partes torna-se uma ferramenta crucial, contemplando a possibilidade de, além de a organização persuadir o seu público, a própria ser persuadida pelo seu público a mudar atitudes e comportamentos (Ibidem, 1984, p. 23). Ou seja, os esforços das RP podem resultar numa transformação nos comportamentos e atitudes de ambas as partes). Através deste modelo percebe-se que existe uma evolução no campo das RP que traça um caminho desde a perceção da prática de relações públicas como persuasiva e propagandística até ao entendimento das RP enquanto uma função de gestão estratégica⁴. Por isso, hoje, as definições de relações públicas mais consensuais englobam o termo “gestão” (Hutton, 1999, p. 201).

1.1. De prática mensageira à função de gestão estratégica

É durante o século XXI que o *status quo* das RP começa a distanciar-se da persuasão para se aproximar dos conceitos de “gestão” e “estratégia”, concentrando-se “no entendimento mútuo entre a organização e os seus *stakeholders*”, levando em consideração os diferentes pontos de vista dos mesmos (Steyn & Beer, 2012, p. 54).

³ Este é um modelo que remete para a prática de assessoria de imprensa e que Ivy Lee adotou na época (Grunig & Hunt, 1984).

⁴ Inclusive, como reforça Hutton (1999), o papel do público, para as RP, tem progredido desde as perspectivas que acreditavam que o público deveria ser “enganado”, “condenado”, e “manipulado” até às que defendem que ele deve ser “informado” e “envolvido” nas estratégias (p. 201).

Mas, afinal, como definimos RP? “Qual é a função das relações públicas?”. Grunig (2011) apresenta dois paradigmas, sendo um deles o **paradigma simbólico-interpretativo**, que define as RP enquanto atividade capaz de influenciar o modo como “os públicos interpretam os comportamentos das organizações” (Grunig, 2011, p. 13), e que também tem um foco muito preciso em “conceitos como: imagem, reputação, marca, impressões e identidade” (Ibidem, 2011). Este paradigma enfatiza, ainda, as “mensagens, publicidade, relações com os *media* e efeitos dos *media*” (Ibidem, 2011). De acordo com a resolução dos *Stockholm Accords*, as “relações públicas deveriam ter um papel maior na governança e gestão organizacional” (Ibidem, 2011, p. 11), e, por isso, também os profissionais de comunicação deveriam adotar “uma postura mais estratégica” na sociedade contemporânea (Ibidem, 2011, p. 12). Assim, os profissionais de RP deveriam ser capazes de exercer uma função de gestão, estando aptos para capacitar “a empresa com habilidades e ferramentas de ‘novos *media*’” (Ibidem, 2011) e para gerir tanto as relações – e, também estabelecer relações de confiança – entre as organizações e os *stakeholders*, como as crises de reputação (ou resultantes de má gestão). É por isso que Grunig (2011) fala sobre a necessidade de institucionalizar a visão das relações públicas enquanto uma atividade de gestão estratégica, introduzindo, então, o **paradigma de gestão comportamental e estratégica**, com o intuito de alertar para a importância da “participação dos executivos de relações públicas na tomada de decisões estratégicas de uma organização, ajudando a gerir o comportamento das organizações, em vez de apenas interpretá-lo para os públicos” (Ibidem, 2011, p. 13). Por conseguinte, os profissionais de RP passam a exercer também a “função de ponte” entre as organizações, os *stakeholders* e os públicos. Nesta ótica, assistimos ao abandono de uma comunicação “*One-way*”⁵ e, hoje, a comunicação é usada como forma de negociação com o público, pretendendo-se enaltecer a comunicação bidirecional, que possibilitou a construção de relações mais próximas, e uma maior interação, com o público, bem como a promoção do respeito e entendimento mútuos – entre organização e *stakeholders* – (Grunig, 2011; Grunig & Hunt apud Earl & Waddington, 2012). Resumindo, na ótica de Grunig & Hunt (1984, p. 6), as relações públicas englobam: “a gestão da comunicação entre as organizações e os seus públicos”⁶.

⁵ Caracterizada por uma distribuição de forma linear da informação organizacional, a partir de *press releases*, por exemplo, com o intuito de informar/persuadir o público alvo, e dando aos profissionais de RP uma falsa sensação de controle sobre a audiência (Grunig & Hunt apud Earl & Waddington, 2012).

⁶ Assim, como se veio a constatar com o estudo *Excellence*, levado a cabo por L. Grunig, J. Grunig e Dozier (2002), e, também, com a “pesquisa de Yun (2006)”, quando o profissional de RP participa ativamente nas decisões de gestão e tem “conhecimento para praticar relações públicas estrategicamente” (Grunig, 2011, p. 15), (Grunig et al., 2002), verifica-se a existência de departamentos bem sucedidos – uma vez que os profissionais de RP “de excelência”, após identificarem os *stakeholders*, “conduzem pesquisas para identificar potenciais problemas e definem objetivos [específicos e mensuráveis] para programas de comunicação”, usando ainda “métodos formais e informais para avaliar se os objetivos foram alcançados ou não” (Grunig, 2011, pp. 16-17). Por comparação, os departamentos que

Como explica Budd (1991), as RP têm sido vistas como “uma grande indústria, com títulos corporativos abundantes, [que não está próxima] da tomada de decisões” (apud Steyn, 2009, pp. 518-519) – algo que hoje, por vezes, ainda se verifica, devido à visão de senso comum das RP enquanto atividade mensageira que Grunig, inicialmente, referiu. Quando “a função de relações públicas é reduzida a um papel de técnico de comunicação, a sua função única de gestão não está a ser cumprida” (Saylor Foundation, 2016.⁷). Steyn (2009, p. 519) vem colmatar este raciocínio afirmando que, “embora muito se escreva sobre a necessidade de desempenhar um papel estratégico, existem poucas diretrizes teóricas sobre como as RP devem contribuir para o sucesso da organização”, utilizando a sua função estratégica. Atualmente, o profissional de RP não se “pode dar mais ao luxo de ser simplesmente tático (...). Isso já não é suficiente; [pois] faltam muitos novos elementos estratégicos” (Bowen, PR News, 2017). Contudo, também, a maioria dos profissionais de RP sente que o maior obstáculo à institucionalização desta ideia reside nas diversas e diferentes interpretações acerca das funções dos RP, que outros profissionais das organizações têm (Grunig, 2011, p. 28). Logo, institucionalizar esta visão estratégica apresenta-se como um desafio para Grunig (2011). Ainda assim, as RP têm de se continuar a adaptar às “mudanças nas organizações, tecnologias de comunicação e expectativas da sociedade” (Ibidem, 2011, p. 28).

Importa ainda mencionar que “as RP [têm vindo a dar] uma contribuição estratégica para a estratégia empresarial (Steyn & Niemann, apud Beer & Steyn 2012, p. 55) e [a desenvolver] estratégias de RP que [apoiam] estratégias organizacionais” (Steyn, 2007, apud Beer & Steyn 2012, p. 55), pois, enquanto função de gestão estratégica, “influenciam os valores e padrões das organizações; as práticas de negócios éticas e responsáveis, e tornam as organizações mais respeitáveis” (Heath, 2013, pp. 788-789), fazendo com que o “envolvimento de relações públicas na gestão estratégica de uma organização [contribua] para [trazer uma] vantagem competitiva” para a própria organização, além de ajudar a concretizar os seus objetivos e melhorar a eficiência e a eficácia da mesma (Dozier et al., 2002, apud Chen et al., 2021, p. 320)⁸. Por isso, com o tempo, as RP estão a afastar-se da sua função meramente mensageira e de persuasão de públicos para ocupar um papel de gestão estratégica nas empresas e organizações, com o intuito de alcançar os

“menosprezam” os profissionais de RP acabam por fracassar (Ibidem, 2011, p.16), visto que “muitas das falhas de negócios são, em última análise, atribuíveis à confusão causada pela má comunicação” (Saylor Foundation, 2016). Logo, as diversas funções estratégicas, inclusive a da comunicação, necessitam de estar ligadas entre si (Ibidem, s.d.).

⁷ Consultado em: https://saylordotorg.github.io/text_mastering-public-relations/s05-public-relations-as-a-manageme.html

⁸ Isto porque, por exemplo, como Verčič e Grunig (2000) afirmam a partir da ideia de Porter (1990), o facto de uma “corporação resolver com sucesso – [portanto, de forma estratégica] – os seus problemas de poluição, quando pressionada por públicos ambientalistas, faz com que ela ganhe uma vantagem competitiva sobre outras organizações que [se] recusaram [a fazê-lo]” (apud Grunig, 2011, pp.15-16)

objetivos de comunicação e de negócios dessa mesma empresa/organização (Beer & Steyn, 2012, p. 55). Como reforçam Broom & Sha (2013), uma vez que é preciso estar em contato com vários públicos internos e externos e, ainda:

(...) estabelecer e gerir relacionamentos, os profissionais de relações públicas funcionam como os olhos, ouvidos e consciência da empresa; [servem para] trazer opiniões objetivas e perspectivas para a mesa de tomada de decisão; e ajudar a gerir as prioridades da alta administração. Em suma, a função que antes se concentrava principalmente em influenciar e transformar a percepção pública agora desempenha um papel significativo para moldar e determinar comportamentos, políticas e ações de toda a empresa. (Broom & Sha, 2013, pp. 781-782)

Inclusive, foi por volta de 1980 que “o conceito de relações públicas enquanto função de gestão [começou a florescer]” (Wilcox et al., 2015, p. 85). Atualmente, a maioria das definições do termo no seio académico ressalta a função de gestão e de comunicação estratégica das relações públicas:

- “Relações públicas é uma função de gestão distinta que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos; envolve a gestão de problemas ou questões, ajuda [os departamentos de gestão a manterem-se informados e sensíveis] à opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade da gestão para defender o interesse público...” (Harlow apud Grunig & Hunt, 1984, pp. 200-201);
- “Relações públicas é a função de gestão que estabelece e mantém relacionamentos mutuamente benéficos entre uma organização e os públicos, dos quais depende o seu sucesso ou fracasso” (Broom & Sha, 2013, p. 29);
- “As relações públicas não são simplesmente um esforço de ‘bem-estar’. Pelo contrário, são um processo estratégico baseado em pesquisa, enraizado em objetivos, implementado por meio de uma variedade de táticas e avaliado [com base nos] seus resultados” (Smith, 2017, p. 43);
- “Relações públicas são uma prática de gestão de tomada de decisão encarregada de construir relacionamentos e interesses entre as organizações e seus públicos com base na entrega de informações por meio de métodos de comunicação confiáveis e éticos” (International Public Relations Association, 2019).

- “As relações públicas são um processo de comunicação estratégica que constrói relacionamentos mutuamente benéficos entre as organizações e seus públicos” (Public Relations Society of America, s.d).

Tendo em conta estas definições, importa fazer uma pequena referência ao estado desta área do campo da comunicação em Portugal. De acordo com Soares (2011), a atividade e o termo começam a ser utilizados nos anos de 1959/1960, graças a algumas multinacionais americanas, como a Mobil e a Shell e, também, ao contributo de outras instituições, como o LNEC⁹. Em 2004, Soares & Mendez chegaram a uma estimativa de 2500 a 3000 praticantes de Relações Públicas no país. Já o desenvolvimento da indústria deve-se ao constante surgimento de consultorias de pequeno porte (Eiró-Gomes et al., 2008). No entanto, Santos (2016), vem opor-se à afirmação proferida por Soares (2011) ao referir que as RP começam a manifestar-se entre os anos 1900 e 1950 no país, “através do *Touring Club de Portugal*, também conhecido como Sociedade Propaganda de Portugal” (2011, p. 3) e de atividades como a propaganda e outras que englobavam as relações com os públicos, e, ainda, devido a personalidades como Mário Azevedo Gomes – que em 1915 lançava o seu artigo: *A Universidade Americana nas suas Relações com o Público: a Obra da Extensão Universitária e os Progressos da Agricultura* (Santos, 2016). No seguimento da referência à indústria das RP em Portugal e destacando um artigo mais recente publicado pela Marketeer, importa, mencionar – com base no estudo: “O Valor da Comunicação” (referente ao ano de 2021), e tendo em conta as empresas associadas da APECOM¹⁰ – a concentração desta atividade, maioritariamente, na Área Metropolitana de Lisboa; e o crescimento do volume de negócios, do lucro do setor, e do número de profissionais, dos quais 68% são mulheres, ainda que grande parte dos cargos de gestão continuem ocupados por homens (Almeida, 2023).

Soares (2011), aponta uma imprecisão aquando da definição do conceito: a referência à profissão pode ser feita através de diversas outras denominações que representem atividades onde exista um “contacto direto com o público”¹¹ (Soares & Mendez, 2004; Soares, 2011), ou através da referência a ramos das RP, como a “comunicação corporativa” e “comunicação interna”, como refere o estudo “Relações Públicas: O que lhes chamam as Agências de Comunicação em Portugal?”, de Kelly Pereira (2012). Além disso, enquanto profissão também se verifica a

⁹ Laboratório Nacional de Engenharia Civil “prestigiado centro de investigação, internacionalmente reconhecido e consultado para desenvolvimento de projectos na sua área de actuação” (Soares, 2011).

¹⁰ Associação Portuguesa das Empresas de Comunicação.

¹¹ Por isso, talvez tivesse sido prudente, na ótica de Domingos Avellar Soeiro, mencionada por Soares (2011), a criação de uma associação de RP - como forma de evitar as imprecisões do conceito e, consequente, da atividade profissional.

existência de uma visão de senso comum - semelhante à referida por Grunig (2011) -, que entende as RP enquanto mera atividade de assessoria de imprensa e de “relacionamento com os media” (Pereira, 2012). Contudo, ao longo do tempo, tem-se observado o esforço para expandir a atividade, para tentar definir as RP com precisão, e para lhes conferir um caráter profissional. Como afirmava Gonçalves (2012), na década de 2010, a Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial (APCE) e a Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APECOM) já se apresentavam como “as duas principais associações profissionais de relações públicas a operar em Portugal, desde finais dos anos 80”¹² (p. 210).

À medida que se tenta definir o conceito de Relações Públicas, também se tenta perceber qual é o papel dos conceitos de imagem e reputação no exercício desta profissão. A secção seguinte pretende explorar esta relação tendo em conta a visão das RP enquanto função estratégica nas corporações.

1.2. As Relações Públicas e os conceitos de imagem e de reputação

O conceito de reputação apresenta-se como uma evolução de outro conceito, visto que veio substituir o termo “imagem”, outrora considerado controverso no campo das relações públicas. Inclusive, Bernays expressou a sua oposição ao conceito (Heath, 2013, pp. 434-435), pois acreditava que conferia às RP a sensação de que os seus profissionais recorriam à ilusão como forma de persuadir o público (Bernays, 1986, pp. 54–55, apud Heath, 2013, p. 67).

Para Capriotti (1999, p.16), no campo corporativo, recorrer ao termo “imagem” corresponde à imagem “que os públicos têm acerca de uma organização enquanto entidade e enquanto sujeito social”. Ou seja, a percepção que estes têm acerca da identidade de uma organização, que pode ou não ser legitimada consoante determinado sistema social (Barnett & Pollock, 2014). Contudo, na perspectiva de alguns autores, entre os quais se cita Heath (2013), a imagem acarreta inúmeras definições¹³, pois pode simbolizar as mensagens transmitidas pela

¹² Sendo que ambas “se regem por códigos deontológicos próprios: o *Código de Ética* da APECOM e o *Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* da APCE (...). A APECOM adotou ainda o *Código de Estocolmo* da International Communications Consultancy Organization (ICCO)” (Gonçalves, 2012, p. 210).

¹³ De acordo com Capriotti, é um termo polissémico. O autor cita diferentes tipos de imagem definidos na literatura por diferentes autores, como por exemplo: “imagem gráfica, visual, material, mental, de empresa, de marca, corporativa e global” na perspetiva de Costa (1987, pp. 185-186 apud Capriotti, 1999, p.15); e a imagem depositada, desejada e a difundida, pela ótica de Marion (1989, p. 19), (Capriotti, 1999, p.15); a imagem corporativa dividida em “autoimagem, imagem intencional e imagem pública”, de acordo com Villafañe (1992, pp. 9-11, apud Capriotti, 1999, p.15), entre outras quatro perspetivas. Por isso, a ambiguidade e falta de consenso na definição do termo levou à sua rejeição no campo da comunicação (Capriotti, 1999, p. 15). Contudo, na ótica do autor, todas as definições apresentadas no seu livro *Planificación estratégica de la imagen corporativa* englobam a ideia de que imagem “é uma ‘re-presentação’ de um objeto real, que atua no lugar desse mesmo objeto” (Ibidem). Também Capriotti (1999) destaca

empresa, assim como a perspectiva que o público tem da organização, além de poder ser considerada tanto essencial como desnecessária para uma organização (Ibidem, 2013). É certo que a imagem pode afetar de forma significativa uma empresa e influenciar o comportamento do público, mas, o uso que as diferentes organizações começaram a fazer dela atribuiu-lhe uma conotação negativa, focada na manipulação. Ou seja, a imagem era utilizada de forma banal como modo de promover e projetar, não as ações da empresa, mas sim, um ideal que a própria afirmava ter e que poderia não ser fiel à realidade. Isto com o intuito de comunicar unidirecionalmente para construir a imagem almejada. Por isso, no que diz respeito a este conceito: “as ações separam-se das palavras” (Ibidem, 2013, p. 435). Como tal, as relações públicas, também “associadas à construção de imagem” e de reputação, passaram a ter uma conotação negativa (Ibidem, 2013), quando, na verdade, Bernays (1986, pp. 54-55, apud Heath, 2013, p. 67), sublinha que, enquanto profissão, as RP: “[lidam] com fatos concretos de comportamento, atitudes e ações, que requerem habilidade para avaliar a opinião pública e aconselhar clientes ou empregadores sobre como se ajustar para atingir objetivos socialmente aceitáveis e para informar e persuadir o público¹⁴.”

Por sua vez, enquanto a imagem é um conceito mais volúvel e mutável, a reputação tem uma maior probabilidade de perdurar no tempo, no sentido em que se torna mais fácil mudar a imagem de uma empresa do que a sua reputação (Sá Leal et al., 2011). A reputação, enquanto conceito, vem colmatar “as falhas de imagem” e utilizar a comunicação bidirecional como forma de receber e percepcionar o *feedback* dos *stakeholders* e assim aprimorar a reputação das empresas perante o público, com base no “fazer” em detrimento do “dizer” (Ibidem, 2011, p. 436). A reputação envolve “uma representação coletiva das percepções dos *stakeholders* sobre a organização que é criada ao longo do tempo e sujeita a mudanças” (Heath, 2013, p. 787). Por conseguinte, é construída pelo “desempenho, comportamento, e identidade”¹⁵ da empresa, e procura responder às expectativas criadas sobre esta (Ibidem, 2013, pp. 787-788). No campo organizacional, representa “um construto multidimensional que incorpora gestão, liderança, qualidade de serviços e produtos, desempenho financeiro, ambiente de trabalho, responsabilidade

um dos seus trabalhos no qual apresenta três tipos diferentes de imagem: a imagem-ficção, que corresponde a um “meio para atingir um fim”, a uma imagem criada com o intuito de manipular a (e mostrar uma diferente) realidade; a imagem-ícone, que é uma “atualização [visual] do objeto real” e que o representa, como as fotografias e pinturas e, por isso, é talvez “a noção mais popular de imagem corporativa, pois é “o que se vê de uma empresa ou pessoa”; e a imagem-atitude, ou seja, “uma ideia, conceito ou representação mental de um objeto ou pessoa” (Capriotti, 1992, pp. 23-26), (Capriotti, 1999).

¹⁴ Consequentemente, o público também tem liberdade relativamente à forma como age e responde às mensagens persuasivas (Roberson, 2020). Logo, as RP pendem mais para o diálogo do que para a manipulação, como explicam Taylor e Kent (apud Roberson, 2020, p. 5).

¹⁵ Componentes estas que se traduzem em políticas mantidas durante um determinado período de tempo com o intuito de gerar uma reputação de qualidade (Dierickx & Cool, 1989, apud Barnett & Pollock, 2014, p. 17).

social corporativa, padrões éticos e comunicação" (Ibidem, 2013, p. 788). Barnett & Pollock (2014, p. 100) acrescenta que a reputação corporativa é: “uma avaliação coletiva da atratividade de uma empresa para um grupo específico de *stakeholders* em relação a um grupo de referência de empresas com as quais essa empresa compete por recursos”. Ou seja, é um ativo que depende sempre da percepção que determinado grupo de *stakeholders* tem em relação à empresa. Consequentemente, parafraseando estes autores, a reputação pode ser uma componente de regulação “não formal” importante. Isto porque, para a preservar, as empresas auto-regulam o seu comportamento para que não sofram qualquer tipo (social, financeira ou psicológica) de penalidades (Barnett & Pollock, 2014).

Importa mencionar que, para Barnett & Pollock (2014), a reputação corporativa distingue-se de outros dois conceitos: *status* e *stigma*. Diferencia-se de *status*, uma vez que, embora ambos dependam da percepção do público, a reputação é formada pelo modo como os *stakeholders* percebem o comportamento da empresa, enquanto o *status* depende do entendimento desses mesmos *stakeholders*, mas em relação às relações e privilégios que a empresa mantém (Ibidem, 2014). Já o conceito de *stigma*, afasta-se do de reputação devido à sua função de rótulo. Ou seja, o *stigma*, ao contrário da reputação que se apresenta como um conceito multidimensional, tem o poder de rotular toda uma organização, afetando-a no seu todo, e deixando de parte as suas características diferenciadoras, além de ser uma ferramenta de controle social, utilizada de acordo com as expectativas da sociedade em relação à empresa (Ibidem, 2014).

Outra definição de reputação relevante é a de Fombrun (1996, apud Barnett & Pollock, 2014, p. 99), que explica que “uma reputação corporativa é uma representação coletiva das passadas ações e [consequentes] resultados de uma empresa que descrevem a capacidade da empresa para entregar resultados valiosos para múltiplos *stakeholders*”.

Esta definição permite-nos perceber que a reputação corporativa engloba cinco atributos: ela é “baseada em percepções”, depende de um “julgamento coletivo” dos *stakeholders*, “é comparativa” (Brown & Longsdon, 1997; Wartrick, 2002, apud Barnett & Pollock, 2014), “pode ser negativa ou positiva”, e “é estável e perdura” no tempo (Walker, 2010, apud Barnett & Pollock, 2014). Assim, reformulando a definição de Fombrun: a reputação corporativa pode ser vista como “relativamente estável, [que] emite uma representação perceptiva agregada específica das ações passadas e perspectivas futuras da empresa em comparação com algum padrão” (Ibidem, 2014, p. 100).

Quando positiva, a reputação acarreta diversos benefícios, entre os quais se destacam: a obtenção de uma vantagem competitiva sobre a concorrência; atração de colaboradores mais qualificados, investidores, clientes e consumidores, e cobertura mediática favorável; estipulação

dos próprios preços dos produtos e serviços. Ainda na perspectiva de Heath (2013, p. 789), existem diferentes dimensões de comunicação deste conceito. São elas: a visibilidade¹⁶, a distinção¹⁷, a autenticidade¹⁸, a transparência¹⁹, a consistência²⁰, e a capacidade de resposta²¹.

No entanto, à medida que vamos assistindo ao declínio dos meios de comunicação tradicionais, as redes sociais, embora recentes, apresentam-se como a maior mudança na indústria das RP (Whatmough, 2019)²². Assim, com o surgimento da internet e avanço da comunicação digital, Heath (2013, p.788) aponta a reputação como um aspeto vulnerável. Diferentes *stakeholders*, e, também, ativistas, podem denunciar as incongruências entre as palavras e ações de uma empresa, à medida que monitoram o comportamento e transparência desta (Ibidem, 2013, p. 436).

A respeito deste ponto, importa fazer um pequeno parêntese para mencionar que “durante os anos 1920 e 1930” (Heath, 2013, p. 207), as empresas apenas se preocupavam em expandir os seus negócios, independentemente dos danos ambientais e sociais que pudessem vir a causar, [como por exemplo a poluição, a] utilização de mão de obra escrava (ou mal paga), a deterioração das condições dos trabalhadores, a prevalência de “tendências monopolísticas”, entre outros (Ibidem, 2013, p. 207). Até então, “os negócios tendiam a responder às necessidades sociais através da caridade” (Clark, 2000, p. 366).

Entretanto, com os “escândalos dos anos 1990” (Campbell, 2007, p. 954) – devido às condutas irresponsáveis do mundo dos negócios – a virem a público, à medida que ativistas e organizações sem fins lucrativos (OSFL) começavam a denunciar os maus comportamentos das empresas, “surgiu um ponto de viragem na RSC” (Ibidem, 2007, p. 954). A informação foi-se

¹⁶ A reputação de determinada organização depende da visibilidade que tem, pois, a visibilidade é sinónimo de destaque público. Por sua vez, esse destaque, quer seja positivo ou negativo, “dependendo do desempenho da organização” é obtido através dos *media*, por exemplo, e é condicionado pelo grau de presença da respetiva organização no mercado e espaço público (Heath, 2013, p. 789).

¹⁷ Faz menção ao mercado competitivo, pois corresponde ao “como” é que as empresas/organizações se distinguem dos restantes concorrentes, “por meio de características exclusivas e exclusivas da organização” (Ibidem, 2013).

¹⁸ “A Autenticidade está relacionada com a identidade organizacional, os seus valores e filosofia de negócios”, que, por sua vez, se refletem na comunicação e comportamentos da entidade em causa e determinam o grau de confiança da mesma (Ibidem, 2013).

¹⁹ Apresenta-se como uma reivindicação dos *stakeholders*, que exigem informações “completas, precisas, relevantes, oportunas e úteis” e uma postura transparente por parte das empresas (Ibidem, 2013).

²⁰ A consistência entre “as ações e as mensagens corporativas”, ou seja, entre o comportamento e a comunicação de uma empresa, ajudam a moldar a identidade dela. Por isso, é importante ser consistente a nível interno e externo “para alcançar a reputação desejada com [todos] *stakeholders*” (Ibidem, 2013, pp. 789-790).

²¹ Consiste na “disposição de uma organização para dialogar com seus *stakeholders* e [para] fazer mudanças adequadas com base no *feedback*”. *Feedback* este, revelador das opiniões e expectativas do público em relação à organização (Ibidem, 2023, p. 790).

²² Tornou-se, então, impossível desvincular o digital do mundo em geral, assim como se tornou impossível desvinculá-lo da comunicação e, conseqüentemente, das relações públicas. O digital infiltrou-se no nosso quotidiano e afetou-o. Tornou-se uma realidade e mudou as formas de comunicação e de publicação (Whatmough, 2019).

espalhando e foi sendo divulgada, influenciando a reputação das empresas e a opinião pública, e, assim como as OSFL e ativistas, também os *stakeholders* foram exigindo comportamentos socialmente responsáveis por parte das empresas (Ibidem, 2007). Por isso, as OSFL são fundamentais para “estabelecer códigos de conduta e monitorar o comportamento das corporações” (Ibidem, 2007, p. 957), pois, ao recorrerem a campanhas nos *media*, à aplicação de pressão sobre os governos, a uma estratégia de apelação às próprias empresas, entre outras táticas, como nos explica Campbell (2007, p. 957), exercem pressão sobre as empresas para que elas “se comportem de uma maneira mais responsável” (Ibidem, 2007, p. 957). Desta forma, uma vez que as empresas desejam preservar a sua reputação, recorrem à RSC como “uma estratégia de negócios” e de comunicação para responder às exigências dos seus *stakeholders* e OSFL.

Com as tecnologias digitais, que mais do que uma ferramenta são uma arma (Earl & Waddington, 2012), as regras do jogo alteraram-se, acabando por mostrar aos profissionais de RP que nunca tiveram a reputação da marca/organização sob seu controlo (Ibidem, 2012). Isto porque, na ótica dos autores de *Brand Anarchy* (Ibidem, 2012) não é possível controlar o que os outros dizem acerca de uma organização nem a rapidez com a qual uma crise pode escalar. Por outro lado, é possível controlar a gestão dessa mesma crise e fazer com que se torne uma oportunidade (Ibidem, 2012). “Isso significa estar preparado para um acontecimento muito antes de ele estourar, através do planeamento de cenários e do ensaio de eventos de crise” (Ibidem, 2012, p. 210) e, com isto, tirar o máximo partido das ferramentas disponíveis para monitorizar as conversas em tempo real. Saber ouvir as audiências e saber como lidar com elas e com os *media* e, ainda, estar apto para detetar tendências e problemas com antecedência (Whatmough, 2019) torna-se fundamental para se ter profissionais preparados, para construir, gerir, e preservar a reputação. A transparência é, agora, inevitável. Por isso, as organizações têm de trabalhar na construção da sua credibilidade e saber tirar partido dessa transparência para ganhar a confiança do público (Ibidem, 2019). Com a evolução da perceção das RP, enquanto função de gestão estratégica, a área da reputação das empresas, organizações e marcas continua a ser uma das funções desta atividade de comunicação e uma das mais relevantes, uma vez que implica a “sobrevivência” de uma instituição aos olhos do público consumidor e contribuidor para a formação e propagação da opinião pública. Inclusive, para Heath (2013), a reputação é “importante para as relações públicas e comunicação estratégica”, o que leva à interpretação de que a reputação é “um ativo que tem valor corporativo” - uma vez que existe uma relação entre reputação positiva e o “sucesso financeiro” (p. 788). Por isso, Barnett & Pollock (2014) constatarem que as RP são uma ferramenta corporativa estratégica, uma vez que enquanto ativo intangível pode vir a criar valor para uma organização. Mas, como é que se pode verificar se cria, ou não, valor? Para os autores, uma das estratégias consiste no rastreamento do

desempenho da empresa e “das relações empíricas observadas entre as posições das empresas em vários rankings de reputação”, e a outra baseia-se no rastreamento de informação que comprove até onde “uma empresa exhibe os comportamentos estratégicos, [capazes de gerar] reputações positivas” (*Ibidem*, 2014, p. 17).

O estudo *The Global PR & Communication Model* (2021)²³ comprova que a reputação é uma das áreas trabalhadas pelas RP. Segundo os resultados obtidos, em 24,4% dos casos, são os profissionais de relações públicas e de comunicação corporativa que se ocupam da gestão da reputação de uma empresa (p. 29). Logo, importa destacar a seguinte definição de RP, que se foca na relação entre as RP e o conceito de reputação:

Relações Públicas é sobre reputação – o resultado do que você faz, do que você diz e do que os outros dizem sobre você. Relações Públicas é a disciplina que cuida da reputação, com o objetivo de ganhar compreensão e apoio e influenciar opiniões e comportamentos. É o esforço planejado e sustentado para estabelecer e manter a boa vontade e o entendimento mútuo entre uma organização e seus públicos (Chartered Institute of Public Relations – CIPR, s.d.).

1.3. As Relações Públicas, a Reputação, o Interesse Público e a Responsabilidade Social Corporativa

Nas relações públicas a comunicação é estrategicamente dirigida ao público com base nos resultados específicos a alcançar e previamente pensados (Russel & Lane apud Roberson, 2020, p. 4). No entanto, se considerarmos a seguinte passagem:

Nós acreditamos que as relações públicas devem ser praticadas para servir o interesse público, desenvolver o entendimento mútuo entre as organizações e os seus públicos e para contribuir para o debate informado sobre questões da sociedade (Grunig, 1992, p. 9).

Deparamo-nos com a questão colocada por Gonçalves (2012, p. 209) “como podem as relações públicas estar ao serviço do interesse público, quando estão ao serviço de interesses empresariais?”. Como explica Lane (apud Roberson, 2020, p. 3), o uso das RP como elemento

²³ Para a realização do estudo foram inquiridos 1400 profissionais e académicos da área da comunicação e relações públicas, provenientes de 47 países diferentes. (“2021 *The Global PR & Communication Model: A Practitioners Perspective*,” 2021, p. 9)

crucial para a “construção de sentimento público” antecede a vertente corporativa das RP. Inclusive, Bivins (apud Roberson, 2020, pp. 6-7) sugere quatro paradigmas de interesse público, capazes de articular a função das RP de servir a organização com a de atender aos diferentes interesses do público. O primeiro advoga que se o praticante de RP agir consoante o “melhor interesse do cliente” também contribuirá para o interesse público. Em seguida, tanto os interesses individuais quanto as “causas de interesse público” devem ser atendidos. Se quem necessita de obter serviços de RP os receber, e se “a qualidade do debate sobre questões” significativas para a comunidade em geral melhorar, também o interesse público terá sido tido em conta. Além disso, também “as relações públicas [RP], possuem, por si mesmas, um caráter social” – pois devem estar em consonância com o contexto social e a realidade “das organizações e seus públicos” (Kunsch, 2002, p. 147). Tal significa saber “identificar questões sociais emergentes e o seu impacto na empresa” – através de políticas de gestão estratégica (Bauer, 2008, p. 35) –, e equilibrar “as demandas dos *stakeholders* e as expectativas sociais com os objetivos da empresa” através do desenvolvimento e comunicação de “estratégias socialmente responsáveis”, que, por sua vez, devem estar correlacionadas com os objetivos, planeamento estratégico, e filosofia da empresa (Ibidem, 2008, pp. 20-24). Deste modo, estas podem ser úteis para incentivar a mudança social, contribuindo para o bem da sociedade (Roberson, 2020, pp. 3-4).

Para Roberson (2020), as RP procuram cativar e informar os seus públicos – recorrendo a estratégias de comunicação – e mudar conhecimentos, atitudes e comportamentos, visando, ainda, a componente de comunicação pública e interesse público. Desta forma, as RP permitem “evitar erros comuns de comunicação” (Nisbet & Scheufele apud Roberson, 2020, p. 4) e, ainda fornecem diretrizes de como se conectar com os diversos públicos. Por isso, “as relações que as organizações constroem e mantêm com seus *stakeholders* têm um efeito direto na reputação” e estas relações são construídas não só por meio da comunicação efetuada, mas também pelos comportamentos da organização (Heath, 2013, p. 788). Por conseguinte, quando a reputação é positiva, também a empresa se torna confiável e capaz de construir “relacionamentos mutuamente benéficos” (Ibidem, 2013). Logo, a responsabilidade social corporativa pode ser tida como ativo importante durante este processo de construção de relacionamentos e reputação. Como aponta Charles Fombrun

(apud Heath, 2013, p. 788), no seu modelo, a RSC, é uma das seis categorias²⁴ capazes de medir a reputação. Portanto, quando implementada de uma forma proativa, a RSC revela-se como eficiente e benéfica para empresa, no que diz respeito à potencial conquista de legitimidade e, consequentemente, de *status* (Chandler, 2017c, p. 223).

Tal como a relação entre as RP e o conceito de imagem sofreu críticas negativas, também nem sempre considerar a RSC como uma das áreas de atuação das RP é encarado com bons olhos. Conforme apresentam Eiró-Gomes & Raposo (2020), na ótica de alguns autores, comunicar a RSC no campo corporativo pode opor-se à ideia de comunicação estratégica das RP (Dozier, 1992; Steyn & Puth, 2000, apud Eiró-Gomes & Raposo, 2020), uma vez que “a comunicação da RSC” enquanto uma “nova área [de atuação] das relações públicas/comunicação corporativa, pode ser vista como uma ação das políticas gerais de RSC e da comunicação institucional, com funções meramente operacionais” (Eiró-Gomes & Raposo, 2020, p. 93). Por conseguinte, a ideia de manipulação, ligada a conceitos como o de “*greenwashing*”, tem vindo a ressurgir e a ser associada à performance dos relações públicas, pelo facto das empresas delinearem aparentes políticas de RSC, cujas ações não correspondem às ideias e objetivos comunicados ao público (Ibidem, 2020). Esta perspetiva afeta, então, a perceção que as pessoas têm acerca das RP e dos seus profissionais (Ibidem, 2020). Embora nos deparemos com tal perspetiva, importa realçar que, de acordo com Argenti (2007, apud Eiró-Gomes & Raposo, 2020, p. 92), não deixa de ser uma das funções dos profissionais de comunicação, e, por isso, também dos de RP: promover e reportar “uma ação empresarial responsável”; “mostrar à empresa a importância de ser socialmente responsável”; construir a reputação corporativa dela, “[orientando-a] para a responsabilidade social; [e] apoiar outras áreas que gerenciam projetos de responsabilidade” (Terra, 2004, p. 36). Assim, reforça-se a importância da relação entre as três arestas do triângulo: “a reputação, a comunicação, e a RSC” Argenti (2007, apud Eiró-Gomes & Raposo, 2020, p. 92). Isto porque, parafraseando Sá et al. (2011), a reputação é um produto da relação existente entre a identidade, coerência, e credibilidade, neste caso, de uma empresa. Consequentemente, a RSC é o elo que ajuda a fortalecer a identidade dessa mesma empresa, o que sublinha a ideia de que as ações dela

²⁴ As categorias são: “apelo emocional de uma organização, qualidade e valor de produtos e serviços, desempenho financeiro, visão e liderança, ambiente de trabalho e responsabilidade social” (Charles Fombrun, citado por Heath, 2013, p. 788).

têm de ser coerentes com a sua identidade e com a percepção que os públicos têm dela, para que a sua reputação não seja posta em causa (*Ibidem*, 2011).

Também o estudo *The Global PR & Communication Model: A Practitioner's Perspective* (2021) reforça que a RSC tem grande importância para as RP, pois apresenta-se como um traço definidor “da organização no futuro”, além de ter sido o segundo aspeto mais mencionado como tendo importância na construção da reputação de uma empresa, com 19,1%, e de ser reconhecida, pelo público (de acordo com outros estudos anuais), como uma componente com “um impacto de 40% na reputação corporativa” (p. 29).

No seguimento desta linha de pensamento, olhar para a “RSC enquanto estratégia” implica vê-la como a solução e encarar a “estratégia” como a componente que se preocupa com o como é que a empresa concorre no mercado. A “RSC” deve ser vista como o “filtro” que avalia “o impacto que a empresa tem nos diferentes *stakeholders*” e que tem em conta os possíveis constrangimentos e ambiente externo (Chandler, 2017a, p. 232).

Ora vejamos a seguinte tabela resumo proposta pelo autor:

	RSC	RSC Estratégica
A corporação	O problema	A solução
O motivo do lucro	Destruir valor	Criar valor
A localização funcional	Filantropia	Operações principais
Comportamento responsável	Top-down, objetivo	Bottom-up, subjetivo
Motivação para agir	Mandatário (coerção)	Voluntário (interesse próprio)

Tabela 1: “A diferença entre RSC e RSC estratégica”. **Fonte:** Traduzido de Chandler, 2017b, p. 261

Ademais, na perspetiva de Chandler (2017b), optar por ser socialmente responsável ou por introduzir uma política estratégica de RSC são duas coisas diferentes, pois a “RSC” apresenta-se como uma necessidade, enquanto a “RSC estratégica” é uma escolha. Consideremos, de seguida, a definição conceito de “responsabilidade social corporativa” e exploremos a sua evolução, modelos, e conceitos relacionados.

2. A Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

“O que é ser socialmente responsável?” é uma questão que suscita diversas interpretações e que “acarreta diversas definições” (Moon et al., 2017, p. 5), uma vez que “aquilo que constitui um comportamento socialmente responsável pode variar de acordo com o ponto de vista” (Campbell, 2007, p. 950). Por isso, e devido à sua abrangência e fluidez (Chandler, 2017b), a responsabilidade social corporativa (RSC) é um conceito que merece ser analisado à luz de diversas disciplinas, como “a gestão, ciências políticas e sociais, *marketing* e economia” (McWilliams et al., 2006, p. 2). Contudo, para a definição do termo RSC, determinação da sua evolução, apresentação das suas vantagens e benefícios, e para o estudo do seu uso estratégico e da sua relação com outros conceitos, serão consideradas as definições oriundas dos campos científicos da gestão, economia e ciências sociais, adaptadas à área das relações públicas, para que seja possível, posteriormente, realizar uma melhor associação entre os conceitos: RSC e relações públicas estratégicas.

No seio académico são várias as tentativas para clarificar e delimitar um conceito, que para Moon et al. (2017) se apresenta como multidimensional – por endereçar diversos temas da sociedade, como o impacto ambiental, os direitos humanos, os direitos trabalhistas, a anticorrupção, a ética, entre outros (p. 7) – e dinâmico por se encontrar ainda “a emergir” (p. 10), à medida que também “novos problemas [surgem] e práticas antes novas se tornam rotina” (Ibidem, 2017, p. 6). Isto faz com que a RSC, para além de um fenómeno recente, tenha um contexto histórico extenso – relacionado com a evolução das práticas comerciais, com o aparecimento da globalização (Heath, 2013) e com a alteração, ao longo do tempo, das normas, valores e expectativas da sociedade (Chandler, 2017b).

2.1. Evolução do Conceito *Responsabilidade Social Corporativa*

Para Combs & Holladay (2012), o surgimento da RSC pode estar relacionado com o mote: *nobility obligates*, como forma de demonstrar que “a riqueza, poder, e prestígio” também acarretam responsabilidades (Combs & Holladay, 2012, pp.16-17), o que vai ao encontro da ideia de que as empresas dependem da sociedade para a sua existência (Moon et al., 2017, pp. 8-9) e de que devem contribuir para o seu aperfeiçoamento pelo simples facto de poderem operar nela (Heath, 2013). Por um lado, “os negócios são os motores da sociedade que nos impulsionam para um futuro melhor” (Chandler, 2017b, p. 4), pois as empresas contribuem para a resolução de problemas sociais, que nem sempre o Estado consegue solucionar (Lopes & António, 2016), servindo, assim, “de suporte para os governos e organizações sem fins lucrativos, iriam declinar significativamente, diminuindo o bem-estar geral” (Chandler, 2017b, p. 4). Por outro, as empresas

têm a responsabilidade de dar a devida relevância às preocupações sociais, de proporcionar boas condições aos membros da sociedade, para que esta se torne “forte” (Lopes & António, 2016), e de “agir de acordo com as normas sociais aceites [para que consigam] prosperar e sobreviver no longo prazo” (Heath, 2013, p. 208). Assim, verifica-se, desde cedo, uma relação implícita entre negócios e sociedade (Chandler, 2017b)²⁵.

Pelo facto de a RSC ser “um alvo em movimento” (Moon et al., 2017, p. 31), é a partir da revolução industrial que se considera, nesta dissertação, uma das perspectivas da evolução histórica do conceito estudadas, a desenvolvida por Moon et al. (2017)²⁶. Esta foca-se em três momentos históricos chave: a industrialização – a partir dos séculos XVIII e XIX –, o surgimento das corporações modernas – com foco no século XIX e XX – e o rápido processo de internacionalização – já a apontar para os séculos XX e XXI (p. 32).

2.1.1. As três fases de Desenvolvimento do conceito de RSC, de Moon et. al (2017):

a) Industrialização:

Foi na Europa Ocidental, mais precisamente no Reino Unido, que a industrialização começou a dar os seus primeiros passos, no final do século XVIII, vindo a sua expansão no século XIX para a América do Norte (Moon et al., 2017, p. 45).

A industrialização foi a primeira grande mudança no mundo dos negócios (Ibidem, 2017, p. 47). A população deslocava-se do campo para a cidade e assistia-se ao começo da produção industrial (Ibidem, 2017, p. 47). Assim, ao mesmo tempo que a riqueza e o poder aumentavam, também os desafios sociais cresciam e as dificuldades em manter uma reputação legítima, de acordo com os valores da sociedade e leis reguladoras se intensificavam (Ibidem, 2017, p. 47). Consequentemente: as condições trabalhistas degradavam-se; a imagem negativa do processo de

²⁵ Para além desta perspectiva, Moon et al. (2017, p.47) traçam o percurso de diversos acontecimentos, que sucederam desde a época medieval, na Europa, e que estiveram na origem da reivindicação de direitos trabalhistas, da criação de leis do comércio, e dos primeiros pensamentos de responsabilidade social: “1332: Uso de doações para financiar a filantropia; 1460: Financiamento da educação secular; 1491: Agir para criar e impor padrões de qualidade; 1600: Apoio em larga escala para a educação e para a saúde; 1601: Intervenção do Governo para codificar causas caridosas”. Seguindo esta cronologia, Chandler (2017b), no seu quadro de acontecimentos chave da RSC, refere o boicote por parte dos consumidores à indústria do açúcar – indústria esta que utilizava mão de obra escrava – que ocorreu em 1790, já na era da revolução industrial” (Chandler, 2017b, p. 10).

²⁶ Entre a perspectiva de Moon et al. (2017) e a de Frederick (2008) - desenvolvida em *Corporate Social Responsibility: Deep roots, flourishing growth, promising future*. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* – optou-se pela apresentação da perspectiva de Moon et al. (2017), por ser a mais recente, e por ir ao encontro de algumas das fases também apresentadas por Frederick (2008).

industrialização instalava-se²⁷; e a sociedade começava a trazer as questões de responsabilidade social para a agenda pública através de movimentos sociais (Ibidem, 2017, p. 47)²⁸.

b) Surgimento das corporações modernas:

A certa altura dá-se a emergência de “uma nova classe de profissionais de negócios”: os gerentes; que resultou da separação entre quem é o proprietário de uma empresa e quem a gere/controla. Esta separação marca o “surgimento das corporações modernas” e o aumento da esperança “no desenvolvimento de uma ideologia de responsabilidade social” (Moon et al., 2017, p. 50). Também “a [recém emergente] indústria das relações públicas auxiliou as corporações”, na medida em que chamou a atenção para a necessidade de ter o público em consideração e para o “despertar ético”, como forma de alertar as empresas para as suas responsabilidades, para o modo como elas se relacionavam com a comunidade e institucionalizavam a filantropia corporativa (Kaplan, 2015 apud Moon et al., 2017, p. 50) – que “sob a forma de doações caridosas”, assumia-se, então, como a principal forma de responder às questões sociais levantadas (Moon et al., 2017, p. 48).

Nas palavras de Moon et al. (2017), assim como do ponto de vista de Frederick (2008), a RSC surge, no século XX, como um conceito de gestão, no contexto americano²⁹. Esta fase de mudança de configuração das empresas já tinha sido notada por Frederick (2008), naquela que ele descreveu como a primeira fase da perspectiva de evolução da RSC: *a gestão social corporativa* (de 1950 a 1960)³⁰. Ao mesmo tempo, esta mudança de configuração remete para a “era moderna

²⁷ devido ao “aumento da literacia e progressos na comunicação” (Moon et al., 2017, p. 47).

²⁸ Para completar, de acordo com Frederick (2008), aquando da descrição da segunda fase de evolução do conceito de RSC - “Capacidade de resposta social” (de 1960 a 1970): a partir de 1960, surgem os ativistas como alguns dos responsáveis por trazerem estas questões a público. Estes começam a denunciar escândalos e a trazer novos temas para a agenda social, como por exemplo a “discriminação racial” e de género “nos locais de trabalho”, a poluição, as condições de saúde e segurança dos trabalhadores, preços justos para os consumidores (Ibidem, 2008, p. 525), entre outros. As empresas passa a ser exigida uma resposta para as diferentes questões sociais que vão emergindo. “Já não era questão de se as empresas deveriam, ou não, prestar atenção às questões sociais porque a opinião pública e as novas regulamentações do governo já tinham respondido a isso afirmativamente” (Ibidem, 2008, p. 526). À medida que iam surgindo incentivos e sanções para a adoção, ou não, de práticas de RSC, e que o ativismo social ia ganhando força, as empresas começavam a incorporar políticas de RSC e “objetivos socialmente responsáveis” nas suas estratégias (Ibidem, 2008, p. 526). Assim, o ponto de vista dos *stakeholders* começava a ser tido em consideração (Ibidem, 2008, p. 526) e a resposta das corporações às demandas sociais evoluía de passiva para ativa (Ackerman, 1975; Preston & Post, 1975; Freeman, 1984 apud Frederick, 2008, p. 526).

²⁹ Inclusive, em 2008, Frederick apresentava as quatro fases de desenvolvimento do conceito de RSC, que datam o seu início em 1950 e o seu final nos anos 2000, mas com um maior foco nos Estados Unidos da América (EUA), uma vez que o autor considera que “a RSC tem uma história muito mais longa nos EUA do que na maioria das nações” (Frederick, 2008, p. 524).

³⁰ Para Frederick (2008), Esta primeira fase do desenvolvimento da RSC assenta no conceito de filantropia. O intuito era, através das contribuições monetárias e filantrópicas, apoiar diferentes causas sociais e tentar promover uma sociedade mais “justa e equilibrada” (Frederick, 2008, p. 525). Além deste, prezava-se o princípio dos “gerentes corporativos como curadores públicos e administradores de interesses económicos em larga escala”, e defendia-se o

da responsabilidade social corporativa”, descrita por Carroll (1999), iniciada nos anos 1950, com a publicação do livro: *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard Bowen (1953), na qual o autor “estabelece uma definição inicial das responsabilidades sociais do empresário” (Carroll, 1999, p. 270). Ele dita que: “é obrigação do homem de negócios perseguir essas políticas [de RSC], tomar essas decisões ou seguir essas linhas de ações, que são desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade” (Bowen, 2013, p. 6).

Esta definição comporta, então, uma dimensão normativa defendida por Moon et al. (2017), de que as empresas “precisam de aceitar as suas responsabilidades sociais e ambientais, porque é a sua obrigação ética alinhar as [suas] atividades com os valores da sociedade” (p. 8). Traduzido nas palavras de Frederick (2008), “as corporações, como pessoas jurídicas, [tinham agora] os mesmos deveres e obrigações que os demais membros da sociedade civil” (p. 527). Para além desses deveres e obrigações, outros(as) nascem, cujo seu cumprimento passa a ser exigido devido ao fenómeno da globalização (Ibidem, 2008).

Entretanto, importa ainda mencionar que, mais tarde, Friedman (1970) – embora posteriormente contestado –, com o seu artigo no *The New York Times*: “A Friedman Doctrine - The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits”, marca a década de 1970 da RSC com a sua perspectiva de que, tal como o título indica, a responsabilidade das empresas é aumentar os lucros:

existe uma e apenas uma responsabilidade social [das empresas] – utilizarem os seus recursos e envolverem-se em atividades destinadas a aumentar os seus lucros, desde que permaneçam dentro das regras do jogo, ou seja, [desde que] participem de uma competição aberta e livre [e] sem fraude (Friedman, 1970).

c) Internacionalização: A fase de internacionalização foca-se no conceito de globalização³¹. Esta fase caracteriza-se, então:

[pelo] aumento do volume de mercadorias comercializadas internacionalmente; [pela] circulação de pessoas; [pelo desenvolvimento das] tecnologias de informação e comunicação; [pela capacidade de ir além-fronteiras]; [pelo] desenvolvimento dos

“dever executivo de equilibrar as reivindicações conflituosas de funcionários, clientes, proprietários e o público” (Ibidem, 2008, pp. 524-5).

³¹ A globalização apresenta-se como o fenómeno que possibilitou a inserção das empresas noutros ambientes, permitindo, assim, uma operacionalidade a nível global e fazendo com que nascessem as multinacionais (Frederick, 2008, p. 527). Mas, com ela também se assistiu ao surgimento de problemas, como os “danos ambientais e ecológicos disruptivos” (Ibidem, 2008, p. 527).

mercados financeiros globais; e [pelo] crescente poder das instituições comerciais e financeiras internacionais (Moon et al., 2017, p. 52).

Para além da expansão das empresas a nível global, também a RSC se internacionaliza. Começam a surgir novas abordagens para o conceito, e algumas questões sociais passam a ser partilhadas pela sociedade mundial (Moon et al., 2017, p. 52), como por exemplo: os problemas ambientais. Consequentemente, surgem “organizações transnacionais” – com a função de “desenvolver normas, práticas e sistemas de avaliação compartilhados” –, assim como Governos e agências internacionais – das quais se destacam, por exemplo, a Organização das Nações Unidas (ONU) – a apoiar e a investir em iniciativas e regulamentos de RSC (Ibidem, 2017, pp. 52-53), alertando, por sua vez, para a necessidade de encontrar “formas compartilhadas de lidar [e resolver problemas comuns]” (Frederick, 2008, p. 529).

Assim, importa colmatar esta perspetiva com a de Frederick (2008), que na última fase de desenvolvimento do conceito que apresentou, a “Cidadania Global Corporativa” (de 1990 a 2000), afirma que as “corporações multinacionais de hoje são cidadãs, não apenas de uma ou duas nações, mas de todas as sociedades onde conduzem [os seus] negócios” (Ibidem, 2008, p. 527) e acabam por ter de se sujeitar às leis nacionais e locais, que, por sua vez, começaram a rever as suas “políticas trabalhistas nacionais, programas de bem-estar social, instituições de saúde, impostos públicos, sistemas monetários, e redes de comunicação e de transporte” (Ibidem, 2008, p. 527). Desta forma, enquanto “Cidadãs Corporativas Globais” (Waddock, 2006, apud Frederick, 2008, p. 527), as empresas viram-se obrigadas a “responder a esses desafios complexos”, quer através do diálogo com os *stakeholders*, incluindo organizações não governamentais (ONGs) e ativistas, quer através da adoção de uma postura socialmente responsável capaz de “cumprir os códigos globais de conduta” e de responder aos problemas da sociedade (Frederick, 2008, pp. 527-528).

2.2. Desenvolvimento do conceito de RSC em Portugal

Relativamente a Portugal, Lopes & António (2016) mencionam, referenciando Albareda, Lozano e Ysa (2007), o desenvolvimento tardio da RSC no país, mas, também, o aumento da sua popularidade nos anos 1990 e início do século XXI (Kastenholz, Ladero, Casquet e Amaro, 2004, apud Lopes & António, 2016), e a sua proximidade com o conceito de sustentabilidade e com o contexto social e económico nacional.

É feita uma constante referência a autores estrangeiros – alguns mencionados ao longo desta revisão de literatura – que a nível académico trabalham a RSC, uma vez que a os contributos a nível nacional são escassos (Abreu et al., 2005; Branco e Rodrigues, 2006, 2008; Dias, 2009;

Duarte et al., 2010; Fernandes et al., 2012; Loureiro et al., 2012; Proença e Branco, 2014, apud Lopes & António, 2016), por forma a tentar encontrar uma definição consensual para o contexto nacional. Além destas, também a definição da Comissão Europeia (2011), que define “a RSC como a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade”, é mencionada em guias, como o *Guia para apoiar as empresas a reportar os indicadores ESG – Environment, Social, Governance* – (s.d., p. 8). Para além da chamada de atenção para o assunto feita por órgãos de comunicação social e de entidades públicas governamentais, também associações dedicadas ao tema têm sido criadas. A título de exemplo cita-se o GRACE – Empresas Responsáveis, criado em 2000, “uma associação empresarial de utilidade pública, sem fins lucrativos, que atua [na área da] Responsabilidade Social e Sustentabilidade”, incentivando “o desenvolvimento de uma cultura empresarial sustentável e a participação das empresas associadas no contexto em que se inserem”³² (Quem Somos / O Que Fazemos – Grace, s.d.), (Lopes & António, 2016). Em 2003, era criada a RSE Portugal – Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas, que embora mais tarde extinta, tinha o intuito de promover a RSC no país e na Europa³³ (Ibidem, 2016).

Importa mencionar que – como veremos mais à frente nesta revisão de literatura, com o caso do mecenato enquanto forma de exercer a RSC – a responsabilidade social corporativa é, principalmente, exercida “através de patrocínios e donativos a ações culturais, sociais, educacionais e desportivas” (Gago et al., 2005; Santos et al., 2007, apud Lopes & António, 2016, p. 121), e motivada, por exemplo, por, exigências legais, éticas, sociais e morais (Fernandes et al., 2012; Proença e Branco, 2014, apud Lopes & António, 2016, p. 121) e pela vontade de obter uma vantagem competitiva (Kastenholz et al., 2004, apud Lopes & António, 2016, p. 121). Parafraseando Lopes & António (2016), os portugueses têm diferentes pontos de vista sobre o termo “socialmente responsável”. Os autores realçam três perspetivas: a empresa é socialmente responsável quando exerce atividade de forma ética e eficiente; ou quando é proativa com o intuito de proporcionar o bem-estar da sociedade; ou quando opta por políticas que visam a satisfação e bem-estar dos “colaboradores e [respetivos] familiares” (Duarte et al., 2010, apud Lopes & António, 2016, p. 121). Ainda neste artigo, conclui-se que as ações de RSC “são pontuais e pouco compreendidas” (Kastenholz et al., 2004, apud Lopes & António, 2016, p. 121), e, por vezes, os

³² Consultar o site da associação para saber mais sobre a sua atuação e eixos estratégicos: <https://grace.pt/quem-somos/>

³³ Consultar o artigo "Responsabilidade Social Empresarial em Portugal: do Mito à Realidade" para saber mais sobre outras organizações e associações criadas a nível nacional: https://recil.ensinolusofona.pt/jspui/bitstream/10437/8026/1/IBER_7_2016_5_LOPES_ANTÓNIO.pdf

resultados não são sentidos a larga escala (Santos et al., 2007, apud Lopes & António, 2016, p. 121).

Ainda assim, o conceito tem vindo a ganhar relevância nos últimos anos (Braga et al., 2019, p. 406), uma vez que “também pode ser visto como uma estratégia de negócios”, pois pode contribuir para a construção de uma reputação de uma empresa. “É por isso que a Responsabilidade Social Corporativa (...) está a surgir associada ao ADN empresarial, por exemplo [através do] desenvolvimento de projetos humanitários ou ambientais.” (Observador, 2022/online). A *Harvard Business Review*, no artigo “15 Eye-opening corporate social responsibility statistics” (2021) aponta que “58% das organizações que têm um forte e claro senso de propósito experienciaram 10% ou mais de crescimento durante os últimos três anos” e que “77% dos consumidores estão motivados a comprar de empresas comprometidas em tornar o mundo um lugar melhor” (Stobierski, 2021). Além disso, tem vindo a ganhar espaço na agenda pública e mediática. Em 2009, a Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE) “aprovou e publicou a Carta de Responsabilidade Social”, através da qual se compromete a “promover diferentes valores de ordem social e ambiental”. Inclusive, notícias como: “A responsabilidade social ‘traz sentido à vida’ e, também, às empresas” (Freitas, 2021 /Publico *online*) e “Rita Neto: Responsabilidade social das empresas? Se pudermos ter um papel positivo para a sociedade, temos de o fazer” (Lico & Ribeiro, 2022 /Visão Verde *online*) comprovam a crescente importância da RSC em Portugal. São, também, inúmeras as empresas que têm programas de RSC. Entre elas, podemos mencionar a: Ageas, PHC, PWC, EDP, GALP, Nestlé, BPI, Millennium bcp, Santander, Altice, Delta, entre outras³⁴. Ademais, em 2021, o estudo da RepScore, da Onstrategy³⁵ apresentou o *ranking* das 25 empresas socialmente mais responsáveis em Portugal (Randstad, 2021)³⁶. Também a Merco apresenta todos os anos o seu *ranking* classificando as 100 empresas mais responsáveis no país consoante os critérios ambiental, social e governança. Em 2023, o *top 3* pertence às seguintes corporações: o Grupo Nabeiro (Delta Cafés) em primeiro lugar, seguido da EDP e do IKEA, respetivamente³⁷.

³⁴ Como se verifica através da informação obtida na secção de responsabilidade social corporativa dos sites oficiais destas empresas, consultados a 2 de dezembro de 2022.

³⁵ Consultora multidisciplinar, certificada, a atuar em Portugal há mais de 10 anos.

³⁶ Neste *ranking*, uma vez que o estudo decorre após o período crítico da Covid-19 – o ano de 2020 – as marcas relativas ao setor da saúde, ultrapassaram largamente as restantes marcas comerciais. É por isso que os primeiros oito lugares são ocupados por instituições de saúde (Randstad, 2021).

³⁷ “Merco Lança O Ranking Das 100 Empresas Mais Responsáveis Em Termos De ESG De Portugal Em 2023” – Merco, 2024 (<https://www.merco.info/pt/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>).

2.3. Outras definições do conceito *Responsabilidade Social Corporativa* (RSC)

“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades” é o mote perfeito para introduzir algumas outras definições do conceito *responsabilidade social corporativa*, dada a constante evolução do conceito e as alterações que tem vindo a sofrer à medida que o contexto, os sistemas políticos, a dimensão das empresas, os valores sociais, e a experiência histórica também se modificam (Frederick, 2008, p. 527) – como se tem verificado ao longo deste capítulo.

De acordo com um conceito amplo apresentado por Heath (2013), a RSC traduz-se na predisposição das empresas para adotarem um comportamento que esteja em conformidade com algumas preocupações sociais existentes, procurando evitar ou reparar “efeitos nocivos das suas atividades” e desviando a atenção exacerbada da lucratividade da corporação (Ibidem, 2013, pp.207-208).

Recorrendo ao artigo “*A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*”, da autoria de um dos principais teóricos da responsabilidade social corporativa, Archie B. Carroll (1979), a responsabilidade social define-se (ainda sem considerar a componente corporativa) como a capacidade para: “abranger as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem acerca das organizações num determinado momento no tempo” (Carroll, 1979, p. 500; Carroll, 2003)³⁸. Estas expectativas foram organizadas por importância e atuam como forma de relembrar aquilo que motiva as empresas a adotarem políticas de responsabilidade social (Carroll, 1979, pp. 499-500). Isto vai ao encontro da ideia desenvolvida por Combs & Holladay (2012) de que a própria sociedade funciona como *stakeholder* para as empresas (p. 7). *Stakeholder* este que, de acordo com a Teoria dos *Stakeholders* e com Freeman (1984) deve ser valorizado, uma vez que, como dita o princípio de recurso dos *stakeholders*, estes “podem [iniciar] uma ação contra os diretores pelo descumprimento do dever de diligência exigido” (p. 417). Logo, como indica um outro princípio, o princípio de habilitação dos *stakeholders*, “as corporações devem ser geridas de acordo com os interesses dos seus *stakeholders*, definidos como colaboradores, financiadores, clientes e comunidades” (Ibidem, 1984, p. 417).

Nesta linha de pensamento de Carroll (1979), Combs & Holladay (2012) vêm agarrar o termo *voluntário*, que a dimensão discricionária do modelo de Carroll (1979) comporta, e definir RSC como “as ações voluntárias que uma corporação implementa ao mesmo tempo que persegue a sua missão e preenche as suas obrigações percebidas para com os *stakeholders*, incluindo

³⁸ Consultar Apêndice I: “Os Modelos de RSC e a sua evolução”

colaboradores, comunidades, o ambiente e a sociedade como um todo” (Combs & Holladay, 2012, pp. 7-8).

Na sua perspectiva, a obrigatoriedade que as empresas têm para com as expectativas dos *stakeholders* tem de ser abraçada de forma coerente, dentro daquilo que é o razoável para determinada indústria (Combs & Holladay, 2012, p. 8) – entrando, também, no debate do que é ou não eticamente correto³⁹. Por conseguinte, no que diz respeito ao exercício da RSC de forma voluntária, estes autores acreditam que quando as empresas agem por obrigação à lei não estão a agir conforme o verdadeiro sentido da responsabilidade social corporativa, pois, neste caso, a sua ação não foi voluntária (Combs & Holladay, 2012, p. 8). Moon et al. (2017) vêm contestar esta ideia e afirmar que a RSC “não é um conceito voluntário” (p. 7), uma vez que inclui as obrigações legais, mencionadas por Carroll (1979; 1991). Inclusive, os autores completam este argumento acrescentando que “alguns governos começaram a incentivar e até a regular atividades relacionadas com a RSC” (Moon et al., 2017, p. 7). Retomando a ideia de Chandler (2017b), o autor complementa esta linha de raciocínio e sublinha que a RSC deixou de ser uma opção e passou a ser uma necessidade (p. 261), pois, para se ser bem-sucedido nos negócios, é preciso “partilhar alguma parte do lucro para o bem comum” (Mescon & Tilson, apud Bauer, 2008, p. 34). Assim, a RSC refere-se, então: “à integração das responsabilidades sociais, ambientais, éticas e filantrópicas de uma empresa para com a sociedade nas suas atividades, processos e estratégia principal de negócios em cooperação com os *stakeholders* relevantes” (Moon et al., 2017, p.6).

Embora mencionem o conceito de filantropia, para os autores a responsabilidade social corporativa “não é apenas só sobre filantropia” (Moon et al., 2017, p. 6), pois embora as empresas ainda possam ser caridosas, na medida em que mantêm atividades filantrópicas, a RSC estende-se a toda a cultura da empresa e deve refletir-se nas ações diárias da mesma, influenciando processos, rotinas e estando em consonância com a estratégia global da empresa (Ibidem, 2017, p.6).

Alicerçada à ideia de que a RSC tem de estar associada à estratégia de uma empresa, Combs & Holladay (2012) corroboram a ideia de Chandler & Werther (2006) e de Chandler (2017b), de que a responsabilidade social corporativa é mutuamente um meio e um fim (Chandler, 2017b, p. 7). Ou seja, a RSC é um meio na medida em que é parte da estratégia de uma empresa aquando da entrega dos seus “produtos ou serviços para os mercados”, ao mesmo tempo que se

³⁹ De acordo com o exemplo apresentado pelos autores, com as alterações climáticas e a defesa do conceito de sustentabilidade, na maior parte dos casos, o consumo de proteína animal tornou-se uma prática socialmente irresponsável. No entanto, não se justifica que uma empresa, cujo seu principal produto é a carne animal, seja apontada como irresponsável, uma vez que no caso de não vender tal produto poderá ir à falência (Ibidem, 2012, p.8). Por isso, dentro do limite do aceitável, a empresa, ao invés de parar de produzir, pode mudar a forma como produz a sua mercadoria, adotando práticas mais sustentáveis, estando, desta forma, a cumprir, na mesma, as suas obrigações para com os seus *stakeholders*.

afigura como um fim, por ser “uma forma de manter a legitimidade das ações da empresa [...], trazendo as preocupações dos *stakeholders* para o primeiro plano”⁴⁰. Por isso, Chandler (2017b, p. 4) vai além e, abrangendo, então, a ideia de que existe uma relação entre as empresas e a sociedade, apresenta um entendimento de responsabilidade social corporativa (RSC) que comporta a inclusão de “todos os *stakeholders* e grupos que mantêm um interesse contínuo nas operações das empresas” e do dever que diferentes *stakeholders* têm de “responsabilizar as empresas pelas suas ações”:

a responsabilidade social corporativa é um veículo para a empresa discutir as obrigações para com os seus *stakeholders* (...), uma maneira de desenvolver meios para atender a essas obrigações, assim como uma ferramenta através da qual benefícios mútuos, que daqui resultam, podem ser identificados (Ibidem, 2017, p.8).

2.4. Conceitos relacionados e como se distinguem da RSC

Como referem Moon et al. (2017, p.14), o conceito é muitas vezes confundido com outros termos, que apesar de se relacionarem com a RSC, acabam por diferir em algum momento. Alguns destes relevantes para serem mencionados, são: a filantropia corporativa, a sustentabilidade corporativa, a cidadania corporativa, e a *corporate accountability*.

2.4.1. Filantropia Corporativa

A Filantropia Corporativa é muitas vezes confundida com a responsabilidade social corporativa, uma vez que as primeiras ações que traçaram o caminho para a RSC se basearam em atividades filantrópicas. Contudo, a “filantropia corporativa está, por vezes, desconectada das atividades principais da empresa” – podendo traduzir-se em atos isolados –, “enquanto a RSC [permite uma reflexão sobre] o impacto social, ambiental e ético dessas atividades” e se reflete no dia a dia da empresa (Moon et al., 2017, p. 6).

Enquanto uma palavra que deriva do grego, “filantropia” resulta da junção de dois termos “*phil + anthropos*” (Leisinger & Schmitt, s.d., p. 4). Na origem do seu significado altruísta está a ideia de que:

a filantropia descreve esforços voluntários, ativos e não recíprocos (financeiros, organizacionais, recursos humanos, entre outros) por uma entidade, [cujo] único objetivo

⁴⁰ Mais precisamente, a responsabilidade social corporativa é “um processo e um *outcome*”, uma vez que “descreve o processo pelo qual as empresas reagem ao conjunto de necessidades dos seus *stakeholders*” (Chandler, 2017b, p. 7) e, em simultâneo, foca nos *outcomes*, não só financeiros, mas também nos que “incluem a sensibilidade para com os impactos [que as ações das empresas vão ter] nos *stakeholders*” (Combs & Holladay, 2012, pp. 6 - 7).

[é] beneficiar seres humanos, ou preencher uma necessidade social não atendida, independentemente de qualquer 'retorno do investimento' específico para o doador (Leisinger & Schmitt, s.d., p. 4).

Também Heath (2013, pp. 646-647) define filantropia como: “a ação voluntária para o bem público, incluindo doações voluntárias, serviço voluntário e associação voluntária”. Por conseguinte, a filantropia corporativa “vai muito além do que os deveres financeiros exigem”, pois apresenta-se como “uma forma de demonstrar os valores que a empresa defende, de fazer a diferença e de fazer parte da 'solução'", independentemente da questão lucrativa (Leisinger & Schmitt, s.d., p. 5). Desta forma, as atividades movidas por interesses filantrópicos são motivadas por valores sociais e pela cultura da empresa (Ibidem, s.d., p. 5), podendo inserir-se no domínio ético do modelo de Carroll & Schwartz (2003), uma vez que ações como as doações para a caridade são “simplesmente um exemplo de uma atividade eticamente motivada, além de moralmente ou eticamente esperadas pela sociedade (Carroll & Schwartz, 2003, p. 506).

Também a filantropia corporativa pode ser estratégica, na medida em que pode ser utilizada para criar “valor social mensurável”, ao mesmo tempo que “[melhora] o desempenho financeiro corporativo [ao se concentrar] em áreas de interesse estratégico para a empresa” (Leisinger & Schmitt, s.d., p. 6). Pode ainda proporcionar outros benefícios para a corporação (Mullen, 1997, p. 43), a que Leisinger & Schmitt (s.d, p.5) chamam: “capital moral positivo”, ou seja, pode melhorar a reputação de uma empresa aos olhos dos seus *stakeholders* e consumidores (Mullen, 1997, p. 43), além de “fortalecer a motivação [e produtividade] dos funcionários, tornando-os orgulhosos da empresa” para a qual colaboram (Leisinger & Schmitt, s.d., p. 5; Mullen, 1997, p. 43). Ainda assim, existe uma diferença entre filantropia e filantropia corporativa estratégica:

Para a maioria dos membros da sociedade civil, o termo 'filantropia' visa associações altruístas, humanitárias e a favor da pobreza. Contrariamente, a 'filantropia corporativa estratégica' e o 'investimento social estratégico' tendem a derivar do objectivo primário de beneficiar a linha de base da organização, através do desenvolvimento de futuros mercados ou de tornar mais eficiente a rede de fornecedores (Leisinger & Schmitt, 2010, p. 4).

2.4.2. Sustentabilidade Corporativa

Embora a sustentabilidade corporativa seja um conceito que pode estar a convergir com a RSC e que tem sido usado como "suplemento para o debate de RSC", para Moon et al. (2017, p.14), ainda assim, ambos os conceitos diferem.

A campanha de sensibilização ambiental “começou nos anos 70 com a Conferência das Nações Unidas sobre The Human Environment” (Correia, 2019, p. 30), para chamar a atenção para a necessidade de agir e encontrar soluções para os problemas ambientais que surgiam. “Mas, foi só nos anos 80” que o conceito de sustentabilidade se solidificou (Ibidem, 2019, p. 30). A *Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento*, definiu desenvolvimento sustentável da seguinte maneira “[é] o desenvolvimento que responde às necessidades do presente sem comprometer a habilidade das gerações futuras conhecerem as suas necessidades” (Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento, 1987, p. 54 apud Moon et al., 2017, p. 14)⁴¹.

Para Moon et al. (2017), a diferença entre os dois conceitos reside no facto de a sustentabilidade corporativa transmitir a ideia de que uma empresa, que se foca em responder a questões sociais e principalmente ambientais, ao operar na sociedade acaba por interferir com o sistema ecológico, contribuindo para mudanças a um nível macro, enquanto que a RSC, para além da sua componente ética (Moon et al., 2017, p. 6), se foca, maioritariamente, em como gerir os problemas sociais, ambientais e económicos a nível corporativo, podendo, por sua vez, fazer com que o mundo dos negócios “contribua para o desenvolvimento sustentável” (Ibidem, 2017, p. 14-15).

2.4.2.1. Triple bottom line (TBL)

À “responsabilidade económica” e à “equidade social” acrescentaram uma terceira aresta a “integridade ambiental”, como forma de utilizar a sustentabilidade corporativa como ponto de equilíbrio entre as restantes componentes e formar o que se chama *Triple Bottom Line* (Bansal, 2005 apud Moon et al., 2017, p.14).

Cunhado por em 1994, por Elkington, o termo TBL pretendia, integrar a dimensão social e económica no “progresso ambiental” (Elkington, 2004, p. 1) como forma de medir o desempenho das empresas (Kramer & Porter, s.d., p. 4). Inclusive, o objetivo consistia em lembrar-lhes que deveriam zelar pelo seu desempenho económico a longo prazo, mas “evitando comportamentos de curto prazo socialmente prejudiciais ou prejudiciais ao meio ambiente” (Ibidem, s.d, p. 4). Por conseguinte, está implícita a ideia de que a dimensão económica, para além de se focar no lucro, deve considerar o seu impacto na sociedade, através de “uma gestão eficiente” e estratégica, assim como deve estar a par com: a dimensão social, na medida em que se preocupa com “o bem estar das pessoas”, incluindo todos os *stakeholders*, e interage com a comunidade; e com a dimensão

⁴¹ Outras definições de sustentabilidade ditam que o conceito engloba “o esgotamento dos recursos, a conservação da natureza e outros aspectos ecológicos, e o bem-estar humano e qualidade de vida” (Kerk & Manuel, 2008, apud Correia, 2019, p. 30) e significa: “manter ou prolongar tanto a saúde ambiental quanto a humana e simplesmente boa gestão” (Charter et al., 2002, p.10 apud Correia, 2019, p. 30).

ambiental, a partir da mobilização de esforços para minimizar a “pegada ecológica” dos negócios (Correia, 2019, pp.31-32). Assim, estão presentes as três linhas a considerar no modelo – as pessoas, o planeta, e o lucro (Combs & Holladay, 2012, p.8; Correia, 2019).

Embora, como explica Lopes (2015), seja um conceito bastante popular aquando do surgimento “das mudanças climáticas”, que pode ser utilizado enquanto sinónimo de RSC (p. 100), trata-se de um conceito marcado pela dificuldade em “encontrar o equilíbrio perfeito entre estes três pilares na implementação de estratégias de negócios” (Correia, 2019, p. 32) e em medir as componentes: sustentabilidade e pessoas (Correia, 2019; Lopes, 2015).

2.4.3. Cidadania Corporativa

Para Sandra Waddock (2008), o termo “cidadania corporativa” (CC) “implica muito mais do que [o termo] responsabilidade social corporativa” (p. 30), porque, existe um esforço para “beneficiar diretamente as sociedades ou as responsabilidades discricionárias da firma” (Carroll, 1979 apud Waddock, 2008, p. 30), além da predisposição para colocar “os públicos e a própria organização (...) ao mesmo nível” (Eiró-Gomes & Santos, 2015, p. 84). Isto porque, “o constructo *cidadania* sugere que a organização tem o seu lugar na sociedade, com os direitos e deveres que isso implica” (Ibidem, 2015, pp. 84-85). Por conseguinte, isto vai ao encontro da ideia de Frederick (2008) de que “as corporações, como pessoas jurídicas, têm os mesmos deveres e obrigações que os demais membros da sociedade civil” (Ibidem, 2008, p. 527). De um modo geral, o conceito de CC implica, então, a vontade de contribuir para “o desenvolvimento e bem-estar da sociedade”, para além do exercício de “ações voluntárias”, e, ainda, a predisposição para olhar para as empresas como cidadãos e agentes de mudança social (Eiró-Gomes & Raposo, 2020, p. 92).

Crane & Matten (2005), apresentam “três visões de cidadania corporativa”. A primeira corresponde à “visão limitada” do conceito e consiste num “entendimento filantrópico do conceito de RSC”, na medida em que é utilizado como “forma de descrever as atividades filantrópicas das empresas” (Crane & Matten, 2005, apud Moon et al., 2017, p.15)⁴². Na “visão equivalente”, a cidadania corporativa é encarada como “uma outra forma de descrever as atividades de RSC das empresas, mas sem definir qualquer relação nova entre negócios e sociedade” (Crane & Matten, 2005, apud Moon et al., 2017, p.15). Por último, a “visão ampliada” do conceito “assume que as corporações passam a proteger, facilitar e a [viabilizar] os direitos dos cidadãos sempre que os governos não o desejem ou não o possam fazer” (Crane & Matten, 2005, apud Moon et al., 2017,

⁴² Associada a esta perspectiva filantrópica, também Carroll (1998), no seu artigo “*Four Faces of Corporate Citizenship*”, acrescenta que enquanto “boas cidadãs corporativas”, é como se as empresas estivessem a dar algo de volta “à comunidade na qual residem ou mantêm atividade” (Carroll, 1998, p. 6).

p.15; Waddock, 2008, p. 36). Logo, como defendem Moon et al. (2017, p.15) este é “um conceito que se preocupa com a forma como as empresas afetam e são afetadas pelos direitos sociais, civis e políticos”.

2.4.4. *Corporate Accountability*

A principal diferença entre o conceito de *Corporate Accountability* e a RSC está entre ser responsável por algo e prestar contas sobre as ações praticadas. Enquanto a RSC é entendida como um conceito que, na sua génese, se baseia na capacidade de uma empresa assumir a responsabilidade por alguma ação perante a sociedade civil (Moon et al., 2017, p. 15), a *Corporate Accountability* vai além e traduz-se na predisposição para informar “*stakeholders* externos relevantes [acerca de] práticas específicas” que possibilitam o exercício dessa responsabilidade (Moon et al., 2017, p. 15). Por isso é que “muitos argumentam que a *Corporate Accountability* é um conceito mais forte do que a RSC” (Utting, 2008, apud Moon et al., 2017, p. 15).

Algumas das formas de justificar as ações de responsabilidade que são publicamente conhecidas ou, em algum momento, omitidas (Meener, 2009, apud Moon et al., 2017, p. 15) manifestam-se, por exemplo, através da disponibilização de “mecanismos que permitem que *stakeholders* externos equivoquem reclamações contra as ações de uma empresa” e de relatórios de responsabilidade social corporativa (Moon et al., 2017, p. 15). No entanto, por vezes, esta última alternativa pode ser utilizada como *CSR*⁴³ *Washing*⁴⁴ (Combs & Holladay, 2012, p. 30), ou *Greenwashing*, para passar uma imagem socialmente responsável de uma empresa que na prática não existe (Moon et al., 2017, p. 15; Chandler, 2017b).

De todos estes conceitos, opta-se, ao longo deste estudo, por utilizar o conceito de RSC em detrimento daqueles que a ele se assemelham, devido ao facto de se afigurar, ao longo desta revisão de literatura, como aquele que os portugueses reconhecem – uma vez que é mencionado em guias práticos, notícias, definições do conceito, *rankings*, entre outros. Inclusive, em Portugal, a título de exemplo, Eiró-Gomes & Raposo (2020) mencionam no seu estudo que o conceito de “cidadania corporativa” não é reconhecido pelas organizações inquiridas e sublinham que ainda não foi feita a devida distinção entre conceitos a nível nacional.

⁴³ Tradução e abreviatura em inglês para responsabilidade social corporativa (RSC)

⁴⁴ termo utilizado quando as “organizações afirmam ser mais socialmente responsáveis do que na verdade são” (Combs & Holladay, 2012, p. 30)

2.5. Da Responsabilidade Social Corporativa à Criação de *Shared Value*

Neste momento, já está claro que a RSC é um conceito considerado ambíguo, devido às suas diversas interpretações. Em 2011, a Comissão Europeia definiu um entendimento comum do conceito, alegando que os impactos que as empresas têm na sociedade são da sua própria responsabilidade, defendendo a integração das “preocupações sociais nas operações de negócio e na estratégia central das empresas”, referindo-se, assim, também, à criação de valor partilhado – ou *creating shared value* (CSV), em inglês (European Commission, 2001, p. 6, apud Wójcik, 2016, p.39).

“Criação de valor compartilhado” ou *creating shared value* em inglês, é um conceito que pensou como juntar a responsabilidade social corporativa com as estratégias de negócios, e que foi cunhado por Mark Kramer e Michael Porter, afigurando-se como a melhor maneira de voltar a legitimar os negócios (Kramer & Porter, 2011, apud Crane et al., 2014, p.1). O objetivo é simples: “reconquistar a confiança nos negócios” numa altura de crise. A proposta trazida a público passa por “transformar problemas sociais relevantes para a corporação em oportunidades de negócios” (Kramer & Porter, 2011, apud Crane et al., 2014, p.1), o que por sua vez traz duas vantagens: possibilita às empresas a obtenção dos resultados financeiros que ambicionam, ao mesmo tempo que olham para a comunidade e disponibilizam esforços para contribuir para o progresso social e para resolver ou atenuar alguns dos problemas sociais existentes, criando, assim, valor para si mesmas e para a sociedade (Kramer & Porter, 2016), e contribuindo, também, para a construção de relações mutuamente benéficas (Lee & Lim, 2022, p.1). Assim, estamos perante uma *win-win situation* (Crane et al., 2014, p.11). Como tal, nenhuma empresa/organização deve operar sozinha. Estas devem participar de alianças para conseguirem criar valor compartilhado, daí a importância do impacto coletivo⁴⁵.

De acordo com Kramer e Porter, a criação de valor compartilhado “pode dar origem [a uma] grande transformação do pensamento empresarial, impulsionar a próxima onda de inovação e crescimento da produtividade na economia global e remodelar o capitalismo e a sua relação com a sociedade” (apud Crane et al., 2014, p.1), pois, para os autores, as empresas têm um papel fundamental neste processo – uma vez que possuem conhecimentos de como definir e atingir

⁴⁵ Como é explicado no artigo: “*The ecosystem of shared value*”, o impacto coletivo baseia-se na ideia de que “os problemas sociais surgem e persistem por causa de uma combinação complexa de ações e omissões por parte de jogadores em todos os setores” (Kramer & Pfitzer, 2016, p.84) e que, por sua vez, só podem ser resolvidos através da cooperação entre diversas entidades (governo, empresas do setor privado, organizações não governamentais, membros das comunidades...). Abraçar o impacto coletivo cria, então, novas oportunidades de negócio para as empresas – oportunidades estas que escapam aos concorrentes –, assim como benefícios sociais para as comunidades (Ibidem, 2016, p.84).

certos objetivos, tendo em conta um determinado prazo e orçamento. Sem estas “não [seria possível] atender às expectativas de crescimento dos acionistas nem [remediar] as falhas sociais mais urgentes do mundo” (Kramer & Pfitzer, 2016, p. 89)⁴⁶.

2.5.1. Mas o que é que distingue RSC de CSV?

Para Kramer & Porter (2011), eis as principais diferenças, sintetizadas por James R. Martin⁴⁷ (s.d.): Enquanto a RSC enfatiza a expressão “fazer o bem”, CSV “valoriza os benefícios económicos e sociais em relação ao custo”; enquanto a RSC aborda os conceitos de cidadania, filantropia e sustentabilidade, CSV forma uma parceria entre a empresa e a comunidade para criar valor; a RSC responde a pressões externas ou baseia-se em atividades discricionárias. Já CSV é essencial para que a empresa possa competir no mercado; a RSC é um conceito separado da maximização dos lucros, enquanto CSV se encontra intimamente ligado à maximização dos lucros de uma empresa; “a agenda [da RSC] é determinada por relatórios externos e preferências pessoais”. Já a agenda [de CSV] é específica da empresa e gerada internamente”; enquanto a RSC tem um “impacto limitado à pegada corporativa e ao [seu] orçamento”, CSV “realinha todo o orçamento da empresa”.

No entendimento de Wójcik (2016), que se assemelha ao de Kramer & Porter, as principais diferenças são as seguintes:

Responsabilidade Social Corporativa	<i>Creating Shared Value</i>
O conceito apresenta uma postura normativa	Abordagem positiva para os negócios na sociedade
Trata as questões sociais como separadas da atividade principal empresa	Trata as questões sociais como potencialmente benéficas para a empresa

⁴⁶ Assim o conceito *creating shared value* (CSV) apresenta alguns pontos fortes. Um deles é “a elevação inequívoca das metas sociais a um nível estratégico” (Crane et al., 2014, p.4). Isto leva a que seja possível combater opiniões críticas que tentem afirmar que uma empresa não teve em conta “a importância das questões sociais no momento da tomada de decisão”, ou que apenas tiveram em conta essas questões à luz dos seus próprios interesses (Durand & Vaara, 2012, apud Crane et al., 2014, p.4). Outro dos pontos fortes é o facto de a ideia de *creating shared value* ter sido bem recebida pela comunidade dos negócios. Grandes empresas, como, por exemplo, a Nestlé (cujos esforços passam por contribuir para que as crianças tenham uma vida mais saudável, melhorar os meios de subsistência de comunidades e “lutar por um zero impacto ambiental nas operações da empresa” – Como se verifica através da informação obtida na secção de responsabilidade social corporativa do site oficial da empresa, consultado a 2 de janeiro de 2023 <https://www.nestle.com/csv/what-is-csv>), adotaram o conceito (Crane et al., 2014, p.3). Kramer & Porter tornaram o conceito de tal forma atraente que “outros [passaram a apresentar] a responsabilidade corporativa em relação aos problemas sociais e ambientais como um dever ético, uma responsabilidade política ou uma resposta aos riscos do negócio” (Ibidem, 2014, pp.3-4).

⁴⁷ Professor Emeritus na Universidade da Flórida do Sul que apresenta uma análise do artigo *Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*. *Harvard Business Review* (January/February): 62-77, de Kramer & Porter (2011), disponível em: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumPorterKramer2011.htm>

As ações da empresa são conduzidas externamente (ou seja, por pressão externa)	As ações da empresa são conduzidas internamente (ou seja, os gerentes estão economicamente motivados em ir em busca de um espaço incontestável para abordar questões sociais)
Assume que a lucratividade está implícita	Vai em busca da obtenção de lucros
Supõe que está implícito ter de sacrificar os lucros em prol do interesse social	Inclui as preocupações sociais, que estão relacionadas com a atividade principal da empresa, no modelo de negócios (criação de valor económico através da criação de valor social)
Separada da estrutura estratégica da empresa	Envolve ferramentas de análise estratégica

Tabela 2. RSC vs CV. Fonte: Traduzido e enfatizado a partir de Wójcik, P. (2016, abril).

Em suma, para Wójcik (2016, pp. 39-40), “o CSV é um conceito orientado para a ação que tenta traduzir os postulados da RSC na prática de negócios”. Neste sentido, a RSC é vista como a ideia e o CSV como a forma de colocar em prática essa ideia. Ou seja, o CSV pode ser comparado a uma extensão, ou uma consequência, do conceito de responsabilidade social corporativa (Ibidem, 2016, p.39), uma vez que vem concretizar e tornar possível o exercício da RSC, sob a forma de criação de valor partilhado, conferindo uma vantagem competitiva às empresas (Lee & Lim, 2022, p.1).

Em contrapartida, Chandler (2017b) apresenta outra perspectiva. Enquanto o conceito de CSV fala sobre partilhar valor, a RSC, quando encarada de uma forma estratégica, fala sobre criar valor para os *stakeholders*, o que faz com que a maior diferença entre os conceitos resida na “força motivadora” e no foco da empresa, o que originará “resultados diferentes” (p. 259-261).

No texto “Contesting the value of ‘*creating shared value*’”, este conceito apresenta algumas falhas, uma vez que se apresenta como inovador, mas na sua essência assemelha-se aos conceitos de inovação social, de gestão de *stakeholders*⁴⁸ e, ainda, ao de responsabilidade social corporativa (Crane et al., 2014, p. 6). Para além disso, *creating shared value* de Kramer e Porter, “em vez de promover o bem comum, pode promover estratégias mais sofisticadas de *greenwashing*” (Ibidem, 2014, p.11). Isto porque este conceito ignora os problemas e tensões sociais e económicas que possam surgir durante a criação de valor compartilhado. Ou seja, como se pode observar nos textos: “*The ecosystem of shared value*” e “*Contesting the value of creating shared value*”, a maioria das decisões tomadas, que têm em conta as necessidades e os problemas

⁴⁸ na medida em que ignora o trabalho desenvolvido no campo da criação de valor no âmbito da teoria dos *stakeholders* e o que Edward Freeman defende, com base na teoria instrumental dos *stakeholders*, em relação ao facto de a criação de “valor para as partes interessadas [*stakeholders*] criar valor para os acionistas [*shareholders*]” (Freeman et al., 2004, apud Crane et al., 2014, p.8)

sociais, podem não apresentar resultados a curto-prazo (muitas vezes exigidos pelos *shareholders*), mas sim a longo-prazo e podem, também, originar novos problemas. Isto pode apresentar-se como um obstáculo e levar as empresas a recorrerem à separação das questões sociais (e de responsabilidade social) dos negócios e respetivas estratégias (como é explicado no texto: “*The ecosystem of shared value*”), e a preferirem enveredar por um caminho mais fácil, que não considere a resolução de “problemas sociais mais amplos” (Crane et al., 2014, p.11). Por isso, muitas empresas perdem a oportunidade de criar valor compartilhado.

Além disso, Kramer & Porter tinham definido três dimensões aquando da criação do conceito de CSV – a reinvenção/reestruturação de mercados e de produtos, a redefinição da produtividade, e a formação de *clusters* – que, por sua vez, apresentam lacunas. Começemos com a primeira dimensão, a qual é criticada pela existência de um “foco míope em ‘reconceber’ novos produtos e mercados” (Ibidem, 2014, p.12)⁴⁹. Depois, segue-se aquilo a que Crane et al. (2014) chamam de encobrimento das “complexidades das cadeias de valor”, porque fornecer salários decentes, pagar a bons fornecedores e todos os custos associados à produção acabam por fazer com que grande parte do lucro desapareça, originando a preferência por uma produção rápida e barata. Quanto à necessidade de formar *clusters*, Kramer & Porter argumentam dizendo ser uma técnica útil para promover a cooperação entre diversos setores (Ibidem, 2014, p.13). No entanto, esta linha de pensamento peca por desconsiderar a probabilidade de tal estratégia acentuar as desigualdades sociais, uma vez que as empresas vão ter tendência a se associarem com base no “potencial industrial ao invés da necessidade social” (Ibidem, 2014, p. 14). Por último, Kramer e Porter falham, também, na redefinição do objetivo da empresa/organização, a partir da utilização do CSV. Eles prometem abordar questões acerca da “inserção social das corporações” (Ibidem, 2014, p.14), mas falham porque estamos perante um conceito incoerente, que pretende mudar a maneira como se pensam os negócios, que se apresenta como uma “forma de integrar várias atividades numa estratégia social, mas [que] falha em fornecer orientação para uma estratégia corporativa responsável” (Ibidem, 2014, p.15).

⁴⁹ Por exemplo, empresas como a Coca-Cola e a Nestlé aplicaram políticas de *shared value* em alguns dos seus setores, mas continuaram a produzir alimentos com alto teor de açúcar, sal e gordura, cujo impacto na saúde das pessoas e, consequentemente, na sociedade é negativo, optando, assim, pelo sucesso financeiro ao invés do bem da comunidade (Crane et al., 2014, p.13).

3. O Mecenato Cultural

3.1. Definições e breve história deste conceito

Mecenato Cultural é um conceito que sobrevive há mais de 4000 anos (Antoine, 2020a, par. 1), mesmo antes de conquistar esta denominação – quando, apenas, era conhecido pelo ato de apoio fornecido às artes –, e que atravessa diferentes épocas nas Histórias da Humanidade e da Europa, desde as primeiras civilizações e Antiguidade Clássica, respetivamente. Por essa razão, vai-se modificando ao longo desses períodos, nomeadamente no que diz respeito à sua simbologia, às entidades que apoiam esta prática, e consequentes motivações (Monereo, 2022, p. 44). Já a sua designação tem vindo a manter-se intacta, pois ainda hoje reconhecemos a sua prática através do termo inicialmente cunhado na Antiguidade Clássica – mecenato, como a atividade que expressa o apoio e a “proteção, mais ou menos desinteressada” fornecida às artes (Nunes, 1991, p. 186; Monereo, 2022, p. 50).

Alguns autores traçam a História do mecenato sem agrupar por fases, Monereo (2022) divide em três momentos essenciais que abrangem diversos marcos temporais importantes, e Antoine (2020a, par. 7) divide-a com base em vocábulos que marcam as diferentes Eras relevantes do mecenato, como por exemplo: “devoção, *status* social e poder político” (quando se refere ao período entre o século VI e o XIV). Como tal, e traçando uma breve evolução e contexto histórico, que se considera relevante para o estudo, percebe-se que o conceito de mecenato cultural é uma prática que remonta à “intenção voluntária de apoiar a cultura” (Monereo, 2022, p. 47) e que acompanhou diferentes marcos históricos. Por isso, com base em Antoine (2020a) e Monereo (2022) e, como forma de simplificar o processo do leitor de se situar no tempo, propõe-se a seguinte divisão:

- Da Antiguidade Clássica (século VIII a.C ao V d.C) à Época Medieval (século V d. C ao XV d.C);
- Renascimento, Reforma e Contra Reforma: século XV a início do século XVII;
- Iluminismo (século XVII e XVIII) e as Revoluções Liberais;
- Finais do Século XVIII e Séculos XIX e XX;
- Século XXI;

Como é que esta prática atravessou o tempo, ou de que forma, é um aspeto que importa mencionar. Independentemente da sua simbologia, o mecenato cultural foi sempre usado para comunicar/transmitir algo, nomeadamente poder, o amor pela arte, grandeza, prestígio, riqueza e devoção religiosa (Monereo, 2022), sendo que ao longo do tempo revela-se como “um instrumento

de comunicação dinâmico consoante [os] interesses, religiosos, políticos, económicos, justificado pelas motivações de prestígio e de envolvimento com a comunidade” (Ibidem, 2022, p. 49).

No período entre XX a.C e IX a.C assiste-se aos primeiros passos em direção ao conceito “mecenato cultural” em diferentes pontos do globo, desde a Mesopotâmia, ao Egito, China Antiga, Índia e Império Bizantino, pois os governantes e chefes de Estado a nível político e religioso recorriam ao apoio às artes como forma de exibir objetos decorativos e exaltar poder, riqueza, e prestígio, celebrando, assim, a divindade e a invocação do patrono, “padroeiro, imperador e a cidade-estado” (Antoine, 2020a, par. 6; Monereo, 2022, p. 48).

Da Antiguidade Clássica (século VIII a.C ao V d.C) à Época Medieval (século V d. C ao XV d.C)

Centrando-nos, agora, a nível ocidental e europeu, quando falamos em Antiguidade Clássica, vêm-nos à mente as civilizações Grega e Romana da época. Civilizações estas onde “a arte era considerada uma das mais elevadas expressões” (Monereo, 2022, p. 49), desde a escultura, à pintura e à arquitetura.

Uma das figuras mais relevantes da época, na Grécia Antiga, é Péricles (V a.C.). Monereo (2022) recorda-o como “grande mecenas das artes” que logrou em colocar a cidade de Atenas como o “centro artístico da Grécia” (pp. 49-50). Esta é, então, uma época que Antoine (2020a, par. 6) define pelas palavras: “riqueza, poder e prazer pessoal”. Este desejo por poder era essencialmente sob as formas de poder político, social e religioso (Monereo, 2022, p. 50). Consequentemente, também se ambicionava o prestígio e em troca presenteava-se os artistas com ofertas, “dinheiro, e até títulos e cargos oficiais do Governo” (Ibidem, 2022). O objetivo? Homenagear deuses, imperadores, e “as obras públicas patrocinadas pelo Estado”, como sublinha Monereo (2022, p. 50). Por esta altura, “a celebração da classe dominante através do mecenato à cultura era comum”, inclusive na Roma Antiga (Ibidem, 2022), o que afluía o contentamento a nível pessoal.

Foi, então, na Roma Clássica, que os apoiantes das artes ganharam o nome de *Maecenas*⁵⁰. Terminologia esta etimologicamente inspirada em *Gaius Cilnius Maecenas*⁵¹, que viveu entre LXX a.C e VIII a.C (Nunes, 1991, p. 186; Monereo, 2022, p. 50). Este terá sido amigo e

⁵⁰ Inclusive no dicionário *Collier*, *Mae-ce-nas* corresponde ao político romano e patrono das letras e a qualquer patrono generoso no campo da literatura ou artes (Halsey, 1986, p. 612).

⁵¹ Ele era também um homem rico, “descendente de reis etruscos” (Monereo, 2022, p. 50), que estudou filosofia e retórica (Antoine, 2023) e acabou por escrever alguns textos de prosa e poesia, embora destes quase nada tenha sobrevivido às marcas do tempo. Ao morrer, deixou todos os seus bens a Otávio e muitas das peças de arte que colecionava foram encontradas na sua casa no chamado “auditério de Maecenas”, que hoje é um edifício localizado na Via Merulana, em Roma, Itália (Duckworth, 1990, p. 196).

“confidente do imperador [*Caio Octavianus Augustus*]” – também conhecido por César Augusto – e ingressado nas fileiras do seu partido enquanto ministro da propaganda e conselheiro (Duckworth, 1990, p.196; Nunes, 1991, p. 186; Monereo, 2022, p. 50), acabando por representar o Estado em diversas ocasiões na ausência do imperador (Antoine, 2023). O seu gosto “desinteressado” pelas letras e pelas artes levou-o a apoiar e a ser patrono de escritores, como Virgílio⁵², Horácio⁵³ e Tito Lívio (Silva, 2009), promovendo, assim, “a cultura e [abdicando] de forma altruísta dos seus rendimentos” (Monereo, 2022, p. 49), ao mesmo tempo que fortalece a relação entre os artistas, a sociedade e o Estado, através do pensamento de que “o poder precisa da política para torná-lo abrangente [e] a política precisa da criação artística e do pensamento para gerar legitimidade” (Antoine, 2023, par. 8). Enquanto, por um lado, *Maecenas* “[encorajava] poetas a apoiarem o novo regime e a louvar as conquistas” do Imperador (Duckworth, 1990, p.196), por outro, aconselhava o César Augusto a apoiar as artes e a literatura, como forma de “prestigiar os artistas e [acrescentar valor para a comunidade]” (Monereo, 2022, p. 51). Por sua vez, também o Imperador colhia os frutos de tal relação em forma de boa reputação (Ibidem, 2022). Assim, Monereo sublinha que:

O mecenato na república romana era um instrumento de definição de espaços geográficos, de poder pessoal e senhorial. A oferta generosa em forma de mecenato e dádiva representava a legitimação de um poder instituído (2022, p. 52).

[E] Mecenas [arquitetou estrategicamente] um dos mais subtis e eficientes sistemas de legitimação do poder da história [ao] levar o maior número de artistas à população (Ibidem, 2022, p. 51).

Em honra de *Maecenas*, a prática de apoio às artes e às letras ganhou o nome “mecenato cultural”. A origem antigo-romana da palavra “mecenato” representa, além do “amor pelas artes, pela cultura, e pela ciência” (Monereo, 2022, p. 50), “a proteção, mais ou menos desinteressada, dada às artes, à cultura em geral e à ciência” (Nunes, 1991, p. 186), através do “suporte, encorajamento, ajuda financeira ou em espécie, aos artistas” (Monereo, 2022, p. 49), por parte de um mecenas, por vezes também designado de patrono⁵⁴.

⁵² Virgílio dedicou a sua obra *Georgicas* a *Maecenas* (Duckworth, 1990, p. 196).

⁵³ Também as obras de Horácio: *Epodes*, *Satires*, *Odes* e *Epistles* são algumas das que o autor dedicou ao seu patrono e amigo, *Maecenas* (Duckworth, 1990, p. 196). Inclusive, o autor descrevia *Maecenas* como “uma pessoa de simplicidade e sinceridade que julgava os outros com base no verdadeiro mérito” (Duckworth, 1990, p.196).

⁵⁴ Por essa razão, recorre-se à origem etimológica do termo “patrono”, que deriva do latim “*patronus*” (*ibidem*), como forma de obter uma revisão de literatura mais alargada, uma vez que em inglês “*patronage*” é o termo utilizado para traduzir a palavra “mecenato”.

Propõe-se uma pequena referência à Idade Média para que, posteriormente, seja possível perceber a transição para o período do Renascimento. Ao entrarmos na Época Medieval e até ao século XIV, o mecenato era uma prática exercida por imperadores, príncipes, e membros do clero, dando origem, então, ao “mecenato laico” e ao “mecenato religioso cristão” respetivamente, com um especial foco em elementos culturais que exaltassem a tradição, “a cultura cultivada” e a “cultura dominante” (Casanova *et al.*, 1998, p. 24). O início do século XIV vem marcar o interesse que a burguesia também começa a demonstrar pelas práticas de mecenato (Ibidem, 1998), com esta nova classe a apoiar a construção de grandes edifícios – como igrejas e palácios – e, ainda, outras obras de arte no campo da pintura e escultura (Monereo, 2022). Todavia, até ao século XV são os “soberanos e sacerdotes” os principais incentivadores desta prática, como forma de “[representar e justificar o] seu poder” e de transmitir ideologias e valores simbólicos, fazendo com que “a produção cultural [seja] mais associada aos nomes dos mecenas do que aos dos seus produtores e artesãos anónimos” (Ibidem, 2022, pp. 24-25).

Renascimento, Reforma e Contra Reforma: século XV a início do século XVII

De acordo com Maria Helena Nunes (1991, p. 186), há algumas expressões que remetem para o termo e traçam o caminho para podermos encontrar ao longo da História outras práticas de mecenato. São elas: “generosidade para com os cultores das letras”; e “‘justeza de critérios para ‘o verdadeiro talento dos escritores’” (Nunes, 1991, p.186). Esta última expressão, associada à linha de pensamento de Casanova *et al.* (1998), sublinha a falta de independência dos artistas e a tendência para permanecerem no anonimato.

Por essa razão, é no período áureo do Renascimento⁵⁵ (século XV – XVI) – que se afigura como o momento “mais marcante e significativo na História do Mecenato” (Monereo, 2022, p. 54) – que uma iniciativa é levada a cabo com obstinação, principalmente em Itália, no campo da

⁵⁵ Um período da história que se caracteriza pela oposição à época medieval, conotada até então como “negativa tanto a nível social como cultural” (Barreto, 1983, p. 23) e que apela à “emancipação intelectual” (Reclus, 1999, p. 109) e à formação de uma nova consciência social coletiva capaz de revolucionar os modos de pensar e os ideais éticos e religiosos, até então definidos em todos os setores da sociedade, para que o homem fosse capaz de pensar livremente (Barreto, 1983; Heller, 1982; Reclus, 1999, p. 112). Preza-se ainda o humanismo e anseia-se pela harmonização entre o ser humano e a natureza (Barreto, 1983, p. 16).

O termo remete, então, para uma analogia a um novo nascimento, “um segundo nascimento” – “*rinascità*” em italiano –, que se opõe ao primeiro (oriundo da idade média), e que pretende fazer renascer alguns ideais da antiguidade clássica (“greco-latina”), sendo que alguns artistas irão aproveitar este movimento para aplicá-lo a nível cultural e artístico. Exemplo disso é quando o auge deste período é atingido “na figura de Miguel Ângelo” (Ibidem, 1993). Nas palavras de Barreto (1983): “Trata-se de uma revalorização a todos os níveis do passado distante, do berço da ocidentalidade feito idade de ouro” (p. 14), além de um conceito que se apresenta como “mágico” e cuja palavra-chave é a valorização “desde o superindividualismo ao absoluto prazer de viver, desde a ressuscitadora descoberta dos clássicos à prometida conquista da realidade eterna” (1993, Idem, p. 13).

O movimento sentiu-se com vivacidade na Itália graças às ideologias precursoras de Petrarca (1304-1374), que apelou para o renascer da Antiguidade Clássica, sob a forma da valorização e contemplação desta Era (Reclus, 1999, p. 109; Janson, 1977, p. 351).

arte e da ciência (Reclus, 1999) –, por Leonardo da Vinci, Rafael, e Miguel Ângelo com o intuito de revalorizar as artes. Ou seja, é nesta época que a obra começa a ser diretamente associada ao artista, que acaba por ganhar um maior grau de autonomia e de liberdade, enquanto que o mecenas passa a ocupar “um lugar de menor evidência” (Casanova *et al.*, 1998, p. 27; Monereo, 2022).

Apesar de todo este movimento de valorização e desta sede dos artistas por autonomia, a arte ainda era bastante controlada pela política e religião (Monereo, 2022). É neste período que surgem famílias abastadas, como os Médici⁵⁶ – família na qual se destaca Lourenço de Médici⁵⁷, O Magnífico –, que investem no seu papel enquanto mecenas de diversos artistas, com o intuito de afirmarem o seu poder na sociedade (Nunes, 1991; Monereo, 2022). Inclusive, os Médici são o exemplo de estrategistas que instrumentalizaram o mecenato ao serviço daquilo que pretendiam comunicar na época à sociedade, para construir e preservar uma boa reputação (Conde, 2009; Monereo, 2022). Importa mencionar que esta foi uma época em que se assistiu à “democratização do mecenato” (Monereo, 2022, p. 57), observando-se o surgimento de “mecenas de género feminino” (Ibidem, 2022). Além disso, o Renascimento marca uma Era que instituiu os ideais da cultura europeia, que hoje conhecemos; que reformulou a função da arte na sociedade e o modo como ela é percebida pelas pessoas; e que abriu portas para a instauração da profissão de artista (Kemper, 1992 apud por Monereo, 2022).

Posteriormente, é com o constante e consistente investimento da classe burguesa – uma classe mais letrada e numerosa, como evidencia Antoine (2020a) – nas artes e, mais tarde, com o surgimento do movimento da Reforma (século XVI) e Contrarreforma (século XVI – início do século XVII) que, nos países protestantes, as ações de mecenato sob a alçada do apoio religioso começam a diminuir e a igreja, enquanto instituição, passa a exercer “um maior controle (...) relativamente ao trabalho cultural sob a sua proteção” (Casanova *et al.*, 1998, p. 27). O “mecenato religioso e aristocrático” entra em declínio e testemunha a sua extinção enquanto “[se promovem] esforços de ‘democratização da cultura cultivada’ e de ‘mobilização da cultura popular’” (Santos,

⁵⁶ A família, enquanto instituição, ocupou um lugar importante na Itália Renascentista (Antoine, 2019) e, em italiano, *Medici* foi uma família abastada, com um passado mercantil, e que acabou, ao longo dos anos, por proliferar na realeza através do casamento. Esta família assumiu o poder político e governou Florença, em 1420, e a Toscana, de 1430 a 1737, e tornou-se notável devido à tirania exercida por alguns membros da família que subiram ao poder e, principalmente, pelas suas práticas de mecenato e, conseqüente, apoio aos artistas. Por isso, é praticamente impossível, hoje, não se fazer referência a esta família quando se fala de mecenato. No topo da hierarquia, enquanto fundador da linhagem, estava Giovanni di Medici (1360-1429), que foi “um comerciante que acumulou riqueza”. Desta família descendem quatro papas. São eles: o Papa Leão X, o Papa Clemente VII, o Papa Pio IV, e o Papa Leão XI) (*Medici Family Summary* | *Encyclopedia Britannica*, s.d.). O Palácio Médici, a Galeria dos Uffizi, o Palácio Pitti, os jardins Boboli e o Belvedere, todos localizados em Florença, são obras que simbolizam a influência desta família enquanto mecenas (Monereo, 2022, p. 56).

⁵⁷ Personalidade que nasceu em Florença, em 1449, e viveu até 1492, tendo falecido em Careggi. Foi “poeta, filósofo e mecenas [e] foi o fundador da biblioteca Laurenciana e da Escola Jardim de São Marcos” (Nunes, 1991, p. 187).

1988, p. 698; Casanova *et al.*, 1998, p. 28; Monereo, 2022). Em contrapartida, o mecenato burguês começa a ganhar corpo à medida que se assiste ao “afastamento progressivo entre o Cristianismo e os produtores culturais” (Salerno, 1993, apud por Casanova *et al.*, 1998, p. 27). Assim, no século XVI, o culminar deste afastamento resulta no Calvinismo⁵⁸ a proibir as pinturas religiosas nas igrejas e a elevar a pintura a outras categorias, como “história, retratos, paisagens (...) naturezas mortas, pinturas de flores e de género” (Antoine, 2020a, secção “De la devoción al placer personal y el estado. El mecenazgo en el Siglo XVI”).

Iluminismo (século XVII e XVIII) e as Revoluções Liberais

A onda de autonomização da arte continua com todo o fervor no século XVII. A esta junta-se a predominância de “critérios estritamente estéticos” (Casanova *et al.*, 1998, p. 27). Com o período áureo do Renascimento em crise, devido à mudança de rota das grandes navegações do mediterrâneo para o oceano atlântico e com a Contrarreforma a limitar a liberdade de expressão, surge o Iluminismo⁵⁹, um período caracterizado pelo desejo de uma revolução intelectual (Monereo, 2022).

Na perspectiva de Antoine (2020a), no século XVII, o poder volta a falar mais alto e, por isso, a monarquia e as cortes reclamam o talento dos artistas para enaltecer a sua influência e para pintar retratos da família real. Por conseguinte, os artistas passaram a ser considerados artistas da corte nesta Era marcada pelo Absolutismo. Antoine (2020a) aponta como exemplo Nicolas Poussin, ao serviço de Luís XIV de França, Diego Velázquez, contratado por Filipe IV, e Anthony van Dyck, artista de Carlos I da Inglaterra. Com a perda de influência da igreja sobre as artes, a classe burguesa e a nobre eram, agora, os principais patronos e à medida que emergiam as Academias Nacionais e as escolas profissionais para artistas, o Estado começava a deslocar as suas atenções para o campo artístico outrora menos respeitado e, agora, mais reconhecido (Ibidem, 2020; Reis, 2003, apud por Monereo, 2022, p. 62). “A arte era [então] um bem para uma elite e o

⁵⁸ É uma teologia que teve a sua origem em John Calvin (1509-1564), que era protestante, no século XVI. Calvin corroborava as ideias de Martin Luther (1483-1546), um importante dinamizador do período da Reforma. O Calvinismo “rejeitou as imagens dos Santos e do crucifixo” e o seu movimento marcou a oposição da arte e da música ao serviço da religião, “mas não numa esfera secular” (Encyclopedia Britannica, s.d.).

⁵⁹ É um período conhecido também pela expressão “Era da Razão” e traduziu-se num “movimento filosófico” que se iniciou na Europa no século XVII, estendendo-se, então, até ao século XVIII. O Iluminismo vem enaltecer as capacidades do Homem em relação ao uso da razão, “conhecimento, liberdade e felicidade”. Na motivação deste movimento estava a crença que celebrava o uso da “razão e [do] poder pelo qual os humanos entendem o universo e melhoram a sua própria condição”, por oposição à visão instaurada pelo Cristianismo de que a fé era o único caminho “para entender a realidade”. (*The Enlightenment | Key Facts | Britannica*, s.d.).

Esta linha de pensamento iluminista tem por base as ideias da Antiguidade Clássica, do Renascimento e da “revolução científica no final da Idade Média”. A revolução científica é, inclusive, um dos marcos desta era iluminista que perpetuou os pensamentos de cientistas e filósofos, como Galileu, Nicolau Copérnico, Newton, e René Descartes, por exemplo (*The Enlightenment | Key Facts | Britannica*, s.d.).

Estado-mecenas assumia-se como o subsidiário da produção artística” (Monereo, 2022, p. 63). No seguimento destas mudanças, no século XVII, “surtem [também] os primeiros museus europeus” (Ibidem, 2022, p. 63). O mecenas, além de apoiar as artes, começa a ocupar o lugar de consumidor das obras e a cultura passa a ser “um fim social” e acessível a todos (Reis, 2003, p. 254, apud por Monereo, 2022, p. 64).

Como resultado do despoletar das revoluções liberais “e da implementação dos Estados Republicanos”, assistimos à nacionalização da cultura e é “o fim da figura do Estado-Mecenas” (Monereo, 2022, p. 64). E a revolução francesa é um dos grandes marcos contribuidores para este cenário (Ibidem, 2022). A título de exemplo desta tendência para a nacionalização, em 1793, o Governo Revolucionário francês inaugurou o Museu do Louvre – “um dos mais antigos museus europeus” e que assinala “o fim de um período da monarquia absoluta, de Luís XIV” (Monereo, 2022, p. 63). No entanto, a questão da “autonomia da cultura” ressurge, mas agora o foco está no Estado enquanto instrumento limitador dessa autonomia (Casanova *et al.*, 1998, p. 28).

Finais do Século XVIII e Séculos XIX e XX

Associada à primeira revolução industrial⁶⁰ está o surgimento da produção em massa que possibilita, pela primeira vez na História, “a reprodutibilidade da produção cultural e artística” consoante o gosto da grande maioria do público (Casanova *et al.*, 1998, pp. 28-29) e, por sua vez, a “divulgação e (...) a comercialização da cultura” (Ibidem, 1998, p. 29; Monereo, 2022). Paralelamente, no século XIX, marcado pela “paixão” e pelos “ganhos financeiros” – na perspectiva de Antoine (2020a, par. 24) –, a sede dos artistas por autonomia intensifica-se, ao mesmo tempo que o “movimento da ‘arte pela arte’” se afirma na Europa (Monereo, 2022, p. 65). Ou seja, esta doutrina da “arte pela arte” estimulava a procura por uma arte mais interessada na exploração da forma e desprendida do vínculo social. Desta forma, é notável o desejo, na época, por parte dos criadores, de desassociar as suas obras, e, portanto, a arte e a cultura, de valores

⁶⁰ De acordo com Snyder (1990), “revolução industrial” é um termo associado às transformações que ocorreram nos campos de produção, transporte e comunicação durante o período em que se punha um fim ao trabalho manual, “a era das ferramentas”, e se substituiu pela “era das máquinas” (p. 757). No entanto, aqui falamos da “Primeira Revolução Industrial” (1760 a 1830), iniciada no século XVIII na Grã-Bretanha e que se estendeu, mais tarde, até à Europa, aos Estados Unidos da América e ao Japão, vendo o seu fim no século XIX (Encyclopedia Britannica, s.d.), porque, na verdade, atualmente, já se consideram quatro revoluções industriais que foram ocorrendo ao longo do tempo. A segunda Revolução Industrial (iniciada aproximadamente em 1850/70 e terminada durante a Segunda Guerra Mundial, ou seja, entre 1939 e 1945) corresponde à substituição da “energia animal e humana pela energia iluminada” (Lopes *et al.*, 2020). A terceira – que começou no final da segunda grande guerra – simboliza a “era Tecno-científica”, que possibilitou a informatização e as telecomunicações, a robótica, e circuitos eletrónicos, por exemplo (*ibidem*). A quarta Revolução Industrial (iniciada em 2011) marca um grande avanço na tecnologia, pois as máquinas começam a deixar de ser monitoradas por homens, evoluindo para a introdução da inteligência artificial (*ibidem*). Segundo Matias (2022 | Diário de Notícias *online*), no seu artigo “Prepare-se. Vem aí a 5ª Revolução Industrial”, já estamos a caminhar para a quinta revolução industrial, que visa a conciliação de um estilo de vida com qualidade com o desenvolvimento sustentável, também com um especial foco no ambiente e na cultura (Matias, 2022 | Diário de Notícias *online*).

como a produção em massa, relacionando-as, em contrapartida, com valores que contemplam a arte como “gratuita, indivisível e original” (Moulin, 1993, apud Casanova *et al.*, 1998, p. 29). Todavia, a arte podia ir ao encontro do mercado de arte em crescimento, mas devia afastar-se do movimento de massificação que vinha proliferando neste período histórico.

Assim, os artistas quebram as suas ligações com o sistema de mecenato tradicional em vigor e assumem o controlo das vendas das suas obras, o que possibilita a “ascensão do comércio de arte” (Monereo, 2022, p. 66; Antoine, 2020a):

Esta mudança marcou um nivelamento entre o patrono e o artista, onde o mecenato deixou de ser tratado como uma forma de dominação, mas como uma participação mais íntima na vida dos artistas (Antoine, 2020a, secção “El mecenazgo del Siglo XIX: Pasión y ganancia financiera”).

Por isso, não é difícil corroborar a afirmação de Conde (2009) de que “as próprias metamorfoses no mecenato acusam subtis permutações de poder”, visto que à medida que os tempos mudam, também o mecenato e as relações de poder se modificam (p. 8).

No seguimento deste tumulto, também a utilidade da cultura começa a ser questionada, levando, assim, à formação de uma opinião que a encara como “uma atividade socialmente desnecessária” (Casanova *et al.*, 1998, p. 29), que dá primazia ao exercício da filantropia⁶¹ e demonstra um certo grau de preferência pelas atividades e descobertas científicas - estas sim, merecedoras de algum apoio (Ibidem, 1998). Contudo, relativamente à filantropia, é no século XX que, nos Estados Unidos da América (EUA), surge esta prática, em sincronia com a do mecenato cultural, graças às famílias burguesas emigrantes que emigraram de Inglaterra para os EUA e que assumem, como refere Monereo (2022, p.66), “o financiamento das artes”, através de doações em prol da comunidade. As palavras de ordem nesta altura? “Prazer e interesse pessoal” (Antoine, 2020a, par. 26), uma vez que estas elites estão dispostas a exibir os seus “êxitos económicos e pessoais” e a progredir a nível espiritual (Monereo, 2022, p. 66), através do apoio às artes.

É também no início do século XX que surge a cultura de massas, pois as pessoas ganham mais tempo para si mesmas e passam a preferir ocupar-se com momentos de lazer, dando a origem a uma predominância da cultura enquanto entretenimento e enquanto indústria lucrativa, capaz de mover multidões e captar financiadores (Ibidem, 2022, pp. 70-73). Mais fundações, museus, teatros, entre outros, surgiram em peso (Monereo, 2022). Assim, na América (nomeadamente), o apoio às artes dependia do Estado e da iniciativa privada. Por conseguinte, até ao final da II Guerra

⁶¹ Ver qual a relação deste termo com o mecenato, no ponto 3.2.1. do subcapítulo seguinte: 3.2) Conceitos que se assemelham.

Mundial, assiste-se aos empresários norte-americanos, também colecionadores privados de arte, a assumirem o papel de patronos (Antoine, 2020a) e a criarem instituições, fundações e museus, como forma de exporem as suas coleções privadas, enriquecendo, desta forma, a comunidade, em termos de poder, dinheiro, progresso, e educação (Ibidem, 2020), ao mesmo tempo que asseguravam uma reputação individual positiva, reconhecimento e beneficiavam de isenções fiscais (Monereo, 2022)⁶². Enquanto que na Europa – devido ao aproveitamento da cultura pelos regimes totalitários para difundir mensagens de propaganda durante a II grande guerra – após o segundo conflito mundial, o Estado via-se obrigado a assumir “a responsabilidade de financiar o setor cultural” e “proporcionar um acesso democrático” à cultura (Monereo, 2022, p. 70).

O aumento do investimento privado na cultura por parte das empresas resulta, então, de diversos fatores, apresentados por Santos & Conde (1990). Para o contexto europeu, as autoras citam a incapacidade do Estado para apoiar todas as iniciativas, e ao mesmo tempo atender a todas as necessidades do setor cultural, a conjuntura económica, e a legitimidade política originada pelo surgimento do capitalismo tardio (Ibidem, 1990, pp. 382-383). Por exemplo, o panorama dos anos 1970 apresentava um aumento dos salários e da inflação, défice fiscal e um corte nos recursos para setores como a cultura, saúde, assistência social, entre outros (Ibidem, 1990). Torna-se relevante, então, mencionar que é a partir de meados do século XX que se verifica que as empresas, finalmente, começam a virar as suas atenções para a cultura, fornecendo alguma contribuição e proteção, tendo assim lugar uma evolução do mecenato individual para o chamado mecenato cultural de empresa⁶³ (Casanova *et al.*, 1998; Monereo, 2022), como forma de efetivar o poder empresarial, cumprir com os objetivos estratégicos definidos, e “[devolver] à sociedade parte da riqueza gerada” (Cobb, 2010; Loeb, 2010, apud Monereo, 2022, p. 66).

Casanova *et al.* (1998) citam, a título de exemplo, os Estados Unidos da América (EUA), país no qual a prática de mecenato de empresa ganhou relevância “a partir dos anos 1960” (p. 30): “o número de agentes culturais e empresariais e os montantes envolvidos [aumentaram], ao mesmo tempo que esses apoios são formalizados na constituição de algumas fundações e passam a ser contabilizados em rubrica oficial específica” (Martorella, 1996, apud Casanova *et al.*, 1998, p.

⁶² Como antecedente às leis reguladoras do mecenato cultural hoje existentes e que possibilitam benesses a nível fiscal, está a legislação tributária promulgada em 1917 pelo Governo norte-americano, como forma de incentivar a cultura e permitir uma redução da carga de impostos nos valores doados para organizações sem fins lucrativos (Almeida, 1996, pp.19-20 apud Monereo, 2022, p. 68).

⁶³ O mecenato cultural de empresa emerge no panorama europeu através da “convergência entre o setor cultural e o setor empresarial” e levou ao debate acerca da dicotomia entre mecenato público e privado (Santos & Conde, 1990, p. 376). Simboliza também o mecenato moderno, assente numa lógica empresarial, que se rege pelo interesse por parte das empresas de introduzir novos modelos de gestão para os quais a cultura se apresenta como uma vertente estratégica e um instrumento para atingir fins institucionais e comunicacionais (*ibidem*, p. 381) (Monereo, 2022).

30). Já Santos & Conde (1990)⁶⁴, apresentam cinco associações alvo de práticas de mecenato na Europa⁶⁵ e as empresas associadas a essas entidades – demonstrando o crescimento desta prática neste continente, ao longo dos anos, ainda que os números se revelem como insuficientes na época, pois o financiamento privado para a cultura representava, apenas de 2% a 7% da totalidade das despesas do setor (p. 382).

Século XXI

Hoje, estamos na Era do “impacto e relevância” (Antoine, 2020a, secção: “Siglo XXI: Impacto y relevância”), na qual o patrocínio, o mecenato, as colaborações, os fundos privados, as fundações, o estabelecimento de entidades parceiras, o apoio das empresas, a *internet* e o *crowdfunding*⁶⁶ são as novas formas de apoiar e financiar projetos culturais (*Ibidem*, 2020, Monereo, 2022).

Pode-se afirmar, na ótica de Palencia-Lefler Ors (2007), que o mecenato cultural é uma prática que tem vindo a crescer, significativamente, desde há mais de 20 anos, devido ao aumento da importância da responsabilidade social corporativa (RSC) e da incapacidade do setor público para arcar com todo o investimento a nível cultural – apesar de, na época em que Palencia-Lefler Ors expressou este ponto de vista, não termos conhecimento de “estatísticas confiáveis” em relação a este aspeto, afirma o autor (p. 161)⁶⁷.

Atualmente, “o Mecenaz não é mais um indivíduo, salvo raras exceções, mas uma empresa ou grupo de empresas” (Mendes, 1991, p. 72). Por isso, “ao longo dos anos, o mecenato tem sido conceituado como aquele conjunto de ações de interesse social que uma empresa ou uma pessoa faz, sem uma reivindicação direta, [para] obter [um] benefício próprio em termos de imagem ou aceitação pública” (Palencia-Lefler Ors, 2007, p.158). Benefício este que depende da forma como a empresa exerce a sua comunicação e estabelece relações com a comunidade (Mendes, 1991, p. 72). Logo, a expressão “mais ou menos desinteressada” acabou por evoluir para o mecenato enquanto proteção “mais ou menos interessada” (Nunes, 1991, p. 187), pois “nenhuma empresa é ‘um protetor generoso e esclarecido das artes e das letras’” (Mendes, 1991, p. 71). Contudo,

⁶⁴ Consultar estudo realizado por Santos & Conde (1990) acerca do “Mecenato Cultural de Empresas em Portugal”.

⁶⁵ As associações apresentadas são: Kulturkreis (RFA), a Absa (Inglaterra), a Admical (França), Stichting sponsors voor kunst (Holanda), Stichting voor Kunst-promotie (Bélgica) (Santos & Conde, 1990, p. 382).

⁶⁶ Permite que, através da *internet*, as pessoas doem dinheiro “para uma pessoa, causa, evento ou empreendimento comercial” (Greengard, 2023), “para apoiar os esforços iniciados por pessoas ou organizações” (Monereo, 2022, p. 74). Hoje, esta é também uma “maneira popular de apoiar instituições culturais [e] de caridade” (Greengard, 2023). Ajuda, ainda, a promover “artistas emergentes” e a facilitar “a conexão entre artistas e potenciais financiadores privados” (Monereo, 2022, p. 74). No caso de doações, em troca, os consumidores esperam obter *status* social, por exemplo (Ordanini *et al.*, 2011, citado por Monereo, 2022, p. 74).

⁶⁷ Ver adiante o subcapítulo: “O estado da cultura e do mecenato cultural em Portugal”.

atualmente, o conceito de mecenato corresponde ao “apoio económico oferecido por um patrono, pessoa ou instituição abastada e influente, a artistas, cientistas ou desportistas com o intuito de promover a sociedade nos domínios cultural, científico, desportivo, entre outros, através das atividades empreendidas pelos destinatários” (Silva, 2009). Inclusive, como defendem alguns autores, o mecenato só é praticado, na sua essência, se “o objetivo da ação for cultural, cívico ou humanitário, e sempre sem compensação” (Palencia-Lefler Ors, 2007, p. 159). Mas, existe sempre um interesse subjacente, seja ele o intuito de adquirir “prestígio”, contribuir para uma melhor reputação de uma empresa, “notoriedade ou espaço publicitário” (Mendes, 1991, p. 71). Ainda assim, enquanto “o mecenato antigo era usado nos círculos oficiais de poder (governantes e religiosos) ...”, o mecenato contemporâneo surge independente dos sistemas políticos” (Monereo, 2022, p. 75). Entendemos, então, o conceito de mecenato cultural neste estudo a partir das definições acima definidas por Palencia-Lefler Ors (2007) e Silva (2009), aplicadas ao domínio cultural, acrescentando que pode ser praticado a nível de “doações, aquisições ou empréstimo de bens culturais a particulares e instituições”, “promoção e participação em iniciativas” culturais, “atribuição de prémios, bolsas e financiamento direto (...) e intervenção no património e edificação de imóveis com utilidade pública” (Santos & Conde, 1990, p. 376). Destacamos ainda a seguinte definição de mecenato a considerar:

Entende-se por mecenato a ação ou atividade organizada, programada ou ocasional para a qual um particular, uma empresa ou uma instituição privada realiza uma contribuição económica – geralmente firmada por contrato – a favor de um criador, artista, intérprete, autor ou uma instituição pública ou privada, com o objetivo de realizar uma iniciativa – sob a forma de um programa contínuo, ou não, – ou um ato de natureza cultural, cívica, humanitária, educacional, científica (Palencia- Lefler Ors, 2007, p. 159)

3.1.1. O mecenato cultural em Portugal: a partir da década de 1960

Para o estudo levado a cabo nesta dissertação torna-se relevante considerar a evolução do conceito a nível nacional. Como tal, considera-se pertinente, numa fase inicial antes de introduzir dados mais atuais, mencionar a perspetiva de Casanova *et al.* (1998), que se foca, essencialmente, no período datado entre os anos 1960 e 1990.

Em termos socioeconómicos, os anos 1960 marcam a predominância da atividade agrícola, o aumento das profissões no campo científico, intelectual e técnico para as classes mais altas, mas, ainda assim, um subdesenvolvimento da população, no geral, a nível escolar (Casanova *et al.*, 1998), com uma taxa de analfabetismo elevada, que se estende pelos anos 1970 (Almeida *et al.*,

1996)⁶⁸. Ainda, dos anos 1960 aos anos 1970, assiste-se a um fluxo migratório que origina o aumento da litoralização e urbanização (Ibidem, 1996). Também o rápido envelhecimento da população portuguesa se tornou numa característica deste período entre 1960 e 1991⁶⁹.

De um ponto de vista geral, era este o panorama social nacional na altura. A nível cultural Casanova *et al.* (1998) reforçam a falta de dados em relação a empresas que desenvolviam atividades de mecenato. Inclusive, importa mencionar a postura do Estado Novo⁷⁰ em relação à cultura. A censura limitava as atividades culturais e a expressão através da arte. Por isso, a maioria das obras e peças de teatro produzidas, por vezes de forma clandestina, tinham em vista a sátira nacional e “o combate ideológico e político” (Ibidem, 1998, p. 41). Com a revolução do 25 de Abril, em 1974, a cultura popular ganha espaço na agenda social e mais tarde, também a cultura cultivada é democratizada (Ibidem, 1998).

Casanova *et al.* (1998) afirmam que o mecenato cultural de empresa em Portugal andou a par da modernização do país que, por sua vez, se tornou possível graças ao desenvolvimento do setor dos serviços e do nível de escolarização da população.

Mendes (1991) salienta, então, os anos 1970 como impulsionadores da “criação de fundações de empresas e organizações” dedicadas à cultura (p. 73). As principais razões? Os benefícios fiscais que daí advêm e as “solicitações dos poderes públicos, que transferiram de certo modo para [as] empresas privadas a responsabilidade do apoio cultural” (Ibidem, 1991). E é em 1986 que a primeira legislação de incentivo ao mecenato cultural, realizado por empresas, entra em vigor, graças à iniciativa do Partido Social-Democrata (Casanova *et al.*, 1998): o Decreto-Lei nº 258/86, de 28 de agosto – Lei do Mecenato. Isto implica um aumento do esforço social por parte da população, mas que se torna mais exequível do que se todo o incentivo à cultura ficasse nas mãos do Estado (Casanova *et al.*, 1998). Esta lei sofre alguns ajustes com o Decreto-Lei nº 65/93, de 10 de março, e em 1996 entram em vigor outras leis, mais restritivas, a 23 de março, o Decreto-Lei nº 10-B/96 e a 27 de dezembro: o Decreto-Lei nº 52-C/96 (Ibidem, 1998), (Diário Da

⁶⁸ Inclusive, em 1960, os números ditam que somente 4,6% dos portugueses eram detentores do grau equivalente ao ensino secundário, enquanto apenas 1% tinha concluído o ensino superior. Mas, em 1989, os 3,4% da população a frequentar o ensino superior subiu para 17, 3%, assim como o número de mulheres a frequentá-lo (Almeida *et al.*, 1996). No entanto, em 1992, os diretores e gestores de empresas, ainda, estavam abaixo da média nacional a nível escolar, e em comparação com o panorama europeu, os números ainda estavam muito aquém (*ibidem*, 1996).

⁶⁹ Por exemplo, Almeida *et al.* (1996) sublinham a diferença entre o Norte Litoral e o Porto, onde a população era mais jovem do que a de Lisboa e Vale do Tejo.

⁷⁰ A ascensão de António Oliveira Salazar ao poder político levou à instauração de uma nova ordem política denominada de Estado Novo, configurada formalmente a partir da nova Constituição que entrou em vigor. O regime perdurou enquanto ditadura constitucional de 1933 a 1974 (MPR – Ditadura Militar E Estado Novo (1926-1974), s.d.). Salazar era o detentor dos principais poderes (executivo, legislativo e judicial) e os principais valores deste período da história nacional portuguesa assentavam em “Deus, Pátria e Família” (Torgal, 2009). Também, uma polícia política foi instaurada, a PIDE, e a censura reinou durante esta época, limitando a liberdade de expressão, a cultura, os meios de comunicação social, a formação de partidos políticos, entre outros. (*ibidem*, 2009).

República Eletrónico, s.d.). Em 1999, entrava, também, em vigor o Estatuto do Mecenato Cultural, “com vista à definição dos objetivos, da coerência, da graduação e das condições de atribuição e controlo dos donativos, bem como à criação de um regime claro e incentivador, com unidade e adequada ponderação da sua relevância, e à definição da modalidade do incentivo fiscal” (Decreto-Lei N.º 74/99, de 16 De março, s.d.).

Tendo em conta o panorama europeu, Portugal ficou marcado como um país onde o incentivo cultural por parte do Estado é mais elevado quando comparado aos números relativos ao mecenato de empresas, que sempre foram baixos, embora as iniciativas privadas tenham a sua relevância no país (Brénisson & Chalender, 1987, apud Casanova *et al.*, 1998). De acordo com Casanova *et al.* (1998), em 1987, Portugal fazia “parte de um conjunto minoritário de países europeus em que, para além do enquadramento legislativo”, o Estado estava responsável por intervir na avaliação dos projetos culturais, nos quais os mecenas tinham interesse, com o intuito de criar benefícios a nível fiscal (p. 46). A nível privado, e seguindo a linha de pensamento de Nunes (1991), a Fundação Calouste Gulbenkian teve um papel fundamental neste requisito. Aliás, de acordo com o autor, o mecenato “em Portugal quase que se poderia chamar ‘o *Glubenkianato*’”, visto que a maioria das atividades neste campo eram promovidas por esta Fundação (Ibidem, 1991)⁷¹. Isto, pode ser demonstrativo do pouco conhecimento ou interesse privado no mecenato cultural na época.

3.1.2. O estado da cultura e do mecenato cultural em Portugal

Para entendermos a evolução do mecenato cultural em Portugal torna-se, também, importante traçarmos o panorama cultural no país. Em 1990, Conde & Santos lançaram um estudo acerca do mecenato cultural de empresa a nível nacional. Esse estudo apontava que 56,4% das empresas já implementavam ações para apoiar a cultura, mesmo antes da publicação da Lei do mecenato de 1986, sendo que 26,1% das empresas exerciam o mecenato sob a forma de “organização e apresentação de espetáculos” (Conde & Santos, 1990, pp. 401). Após a criação da Lei reguladora da prática do mecenato, 42,9% das empresas encaravam a criação desta lei como um estímulo positivo (Ibidem, 1990, pp. 389-390). Ainda sobre este estudo, muitos reconheceram as vantagens desta lei – como por exemplo: mais responsabilidade para com a cultura, o diálogo entre agentes do setor cultural e económico, a diversidade de apoios e encarar a iniciativa privada como um complemento ao investimento do Estado –, assim como as desvantagens, que se traduziam na insuficiência das isenções fiscais, favoritismo, a falta de uma política cultural bem

⁷¹ A Fundação Calouste Gulbenkian apresentava, em 1987, uma percentagem na casa dos 27% em termos de gastos direcionados para o setor cultural a nível nacional (Conde & Santos, 1990, p. 382).

estruturada, e um novo ciclo que assinala a falta de independência dos artistas (Ibidem, 1990, p. 417). Inclusive, para Casanova *et al.* (1998), o apoio à cultura pode significar olhar para ela como algo de menor dimensão e merecedora de um menor grau autonomia (p. 24).

Décadas depois, os números que representam um investimento público no setor cultural continuam baixos. As estatísticas apontam que, de 2017 a 2021, Portugal apresentou uma taxa de 0,6% da despesa total destinada aos serviços culturais (Eurostat, s.d.). Inclusive, o estudo “Estatísticas da Cultura, 2020” revela, em 2020, um decréscimo de 48,5 milhões de euros despendidos pelas Câmaras Municipais para atividades culturais e criativas, em comparação com o ano anterior, o que demonstra um investimento de 470, 5 milhões de euros (Lima, 2021, p. 206). Em 2021, constata-se um pequeno crescimento de 4,5% em relação a 2020, apresentando, assim, um investimento de 491, 4 milhões de euros (Lima, 2022, p. 226). A pandemia pode também ter afetado estes números.

Continuando com a coleta de dados relevantes, Jorge Barreto Xavier, no seu artigo de opinião para o jornal DN (outubro de 2022), dá conta da importância da cultura para a economia em Portugal, ao referir os 4,2 mil milhões de euros de VAB (valor acrescentado bruto) e os 133,6 mil empregos gerados pela cultura em 2018. Inclusive, “Grande maioria dos portugueses quer mais investimento do Estado em Cultura” (Lusa, 2022 | RR *online*), afirmava esta notícia, com base no estudo: “Barómetro da Cultura de 2022”, que apresentava uma percentagem de 75% dos portugueses defensores desta ideia (Barómetro Da Cultura 2022 – Gerador, 2022)⁷². Também, Tiago Rodrigues⁷³ “[defendia um] pacto por um maior investimento na Cultura, sob pena de asfixia total do setor” (Expresso, 2022 | *online*). Porém, atualmente, a cultura não é uma prioridade do Governo, o que faz com que não seja uma prioridade no orçamento de Estado – uma vez que “Portugal tem tido um crescimento económico anémico ‘que não lhe permite ter capital para investir’ na cultura”, como reforça Álvaro Beleza, presidente coordenador da associação SEDES (Lino, 2021 | Negócios *online*). Em 2021, a despesa para a área da cultura era a terceira mais baixa (Lusa, 2020 | TSF *online*) e, embora se tenha vindo a assistir a um pequeno aumento da verba para este setor – inclusive para 2023, estavam estipulados 2% da despesa discricionária do Estado (Orçamento De Estado 2023 – Cultura, 2022; Martins, 2022 | Expresso *online*) e para 2024 conta-se com um total de 2,1% (Martins, 2023 | Expresso *online*) – os artistas estão constantemente sujeitos a uma conjuntura difícil no que diz respeito à estabilidade económica, ao reconhecimento

⁷² Embora, seja referido que esta percentagem apresenta um decréscimo de 10% face ao ano de 2021, o valor continua elevado (Barómetro Da Cultura 2022 - Gerador, 2022).

⁷³ Ator, encenador, dramaturgo e produtor português, que vive atualmente em França e dirige o Festival de Avignon (Expresso, 2022).

do seu trabalho, e à manutenção de um estilo de vida digno. Deste modo, justifica-se a necessidade de recorrer ao apoio dado por iniciativas de mecenato cultural e alertar para a importância do investimento privado e investimento estrangeiro (Lino, 2021 | Negócios *online*), como demonstra, também, o artigo: “Voltar a olhar para o mecenato” (Moura-Carvalho, 2020/ Público *online*).

Contudo, o mecenato cultural não tem que ver apenas com a subsistência dos artistas e das suas criações; ele relaciona-se também com o retorno e o prestígio que “quem tem os meios” pode vir a ter e com o respeito pela autonomia da criação artística, como afirma o escritor Afonso Reis Cabral. Logo, sublinha o escritor, “se a Cultura não [estiver] num lugar cimeiro, não há verdadeiro prestígio em financiá-la, e a sociedade civil não se mobiliza” (Germano, 2023 | Visão *online*). Por isso, atrair mais investimento privado, não invalida a necessidade de investimento público, pois o setor privado pode ajudar a garantir o cumprimento de iniciativas, que levadas a cabo apenas por uma das partes poderiam não se concretizar, enquanto o setor público pode possibilitar a inserção dessas iniciativas na comunidade e a captação de outros *stakeholders* (TEFAF Art Market Report, 2020).

Acompanha-se também a falta de estudos, relatórios e estatísticas que analisem o desenvolvimento do mecenato cultural, por iniciativa de indivíduos e empresas, com frequência, em comparação com outros países europeus, como a França, em que todos os anos a ADMICAL⁷⁴ apresenta o “Barómetro do mecenato empresarial” (*Baromètre Du Mécénat D'entreprise 2022*, s.d.), como forma de observar o ponto de situação do mecenato cultural de empresa no país. Ainda assim, em Portugal, é possível perceber através de algumas notícias que – embora “a cultura [seja] um fator de enorme desenvolvimento económico” que atrai turistas, e que como tal exige-nos que tenhamos “uma oferta diversificada”, alerta António Monteiro, presidente da Fundação Millennium bcp (Lino, 2021 | Negócios *online*) –, “só 5% das empresas portuguesas têm capacidade para investir em cultura” (Ibidem, 2021). Isto porque só as empresas que têm um faturamento superior a 1,6 milhões de euros é que conseguem usufruir dos benefícios fiscais, por isso nem sempre estas benesses se revelam como incentivadoras à prática de mecenato cultural (Ibidem, 2021). Consequentemente, as empresas podem revelar um desinteresse pela Lei do Mecenato, aspeto o qual Casanova *et al.* (1998) já revelavam como comum em Portugal, no momento da implementação desta lei, em 1986. Na perspetiva de Luís León, co-fundador da

⁷⁴ A ADMICAL (*Association pour le développement du mécénat industriel et commercial*) autointitula-se de “empresários de Mecenato” e é uma associação francesa “reconhecida de utilidade pública criada em 1979 que reúne uma rede de mais de 190 membros”. A associação procura incentivar a prática do mecenato no país e ambiciona o reconhecimento desta prática pelos meios de comunicação social e pelas autoridades. Isto porque na ADMICAL acreditam que o mecenato é uma forma de contribuir para o desenvolvimento harmonioso de uma sociedade, também mais justa e solidária. A mensagem que querem que fique nos ouvidos das pessoas: “Juntos, vamos ser todos empresários do mecenato” (ADMICAL, s.d.).

consultora ILYA, era necessário que a lei fosse modificada para que “o valor que as empresas entregam ao mecenato cultural fosse abatido diretamente no valor do imposto a pagar” (Lino, 2021 | *Negócios online*). Tendo em conta esta observação, também Maria Miguel Ferreira, economista no Ministério da Cultura, referiu que “o regime do mecenato cultural não é aquele que gostaríamos de ter, mas é já um passo nessa direção” (Ibidem, 2021), já que, no país, “é raríssimo encontrar mecenas” das artes, como sublinha o Presidente da República (PR), Marcelo Rebelo de Sousa (Lusa, 2022 | *Açoriano Oriental online*). Nesta notícia, o PR ainda vai mais longe e afirma que “não somos um país com mecenato cultural, como é público e notório” (Ibidem, 2022), o que vai ao encontro da constatação de que historicamente Portugal não tem uma relação estreita com o mecenato cultural, como afirma o escritor Afonso Reis Cabral (Germano, 2023 | *Visão online*). Posto isto, “É preciso facilitar o mecenato” – reforça o escritor – através da revisão do Estatuto do Mecenato “que está submetido ao Estatuto dos Benefícios Fiscais” e encontrar alternativas relacionadas com o IRS, como já se verifica noutros países (Ibidem, 2023). No seguimento desta linha de pensamento, também o “Governo [prometia] alterar mecenato cultural” de forma a atrair investimento privado no património nacional, além de retomar uma política de aquisições para as coleções nacionais (Rato, 2023 | *SIC Notícias online*). Como resultado, a março de 2024, o Governo aprovou a proposta de um “novo estatuto do mecenato cultural” e um “fundo de aquisição de bens culturais para os museus e palácios nacionais”, por forma a tornar os procedimentos e mecanismos do mecenato mais simples e transparentes (Lusa, 2024a | *RTP Notícias online*), e a consolidar o “aumento de benefícios fiscais”, a “criação de vales culturais” e “o fomento de projetos colaborativos”, incentivando, assim, o investimento privado na cultura (Lusa, 2024b | *Observador online*).

Não obstante, é possível, ainda, contrapor os anos 1980 e 1990 com o ano de 2023, na medida em que enquanto há umas décadas a iniciativa privada provinha, predominantemente, de setores como a banca, seguros, informática, transportes e comunicações (Conde, 1989, p. 125), e o mecenato cultural era maioritariamente e significativamente promovido pela Fundação Calouste Gulbenkian, hoje podemos constatar a existência de várias empresas que dedicam parte das suas ações a esta prática. A título de exemplo, são elas: a EDP, a Galp, a Caixa Geral de Depósitos, o BPI, o Santander, o Millennium bcp – através das suas fundações –, a Iberdrola, e o grupo AGEAS⁷⁵, sendo que os setores da banca e energia se apresentam como significativos.

⁷⁵ Informação obtida a partir dos *sites* oficiais destas empresas e da notícia: “Amancio Ortega ou Bill Gates? Portugal também tem mecenas, são é discretos”, que enumera algumas empresas Portuguesas que, por sua vez, são vistas como grandes mecenas a nível nacional em diferentes domínios, como a EDP, GALP, SONAE, e o Grupo Jerónimo Martins (Tavares, 2019 | *Diário de Notícias online*).

3.2. A especificidade do Mecenato Cultural face a outras práticas comparáveis

Com o interesse que colecionadores privados começaram a evidenciar pelas artes, no século XX, rapidamente surgiram dois conceitos, distintos na sua essência em comparação com o mecenato (Monereo, 2022), mas que são constantemente associados ao termo “mecenato”: o patrocínio e a filantropia.

3.2.1. Relação com o conceito de Filantropia

Filantropia⁷⁶ é um conceito descrito como um conjunto de “esforços organizados e voluntários destinados a fins sociais” (*Encyclopedia Britannica*, s.d.) e visa “promover a felicidade e o bem-estar da humanidade” (Halsey, 1986, p. 755). Como verificámos no capítulo anterior, deriva do grego “*phil* (amar) + *anthropos* (humanidade)” (*ibidem*, 1986; Leisinger & Schmitt, s.d., p. 4) e traduz as expressões “amor à humanidade”, “desprendimento”, “generosidade para com outrem” e “caridade” (Monereo, 2022, p. 92; Antoine, 2014). Pode ser exercida, por exemplo, através de ações, doações e “serviço voluntário” (Heath, 2013, p. 646-647) e expressa valores morais, sociais e, até motivações financeiras (Leisinger & Schmitt, s.d.; Monereo, 2022). Atualmente trata-se de uma noção associada a atos altruístas, de beneficência, e de benevolência “a favor dos mais desfavorecidos materialmente” e levados a cabo por pessoas na sua capacidade singular e/ou coletiva como forma de exercerem um papel ativo enquanto cidadãos e como forma de preencher as lacunas relativas ao exercício da responsabilidade social deixadas pelo Estado. Estabelece-se, também, uma associação com o *Welfare State*⁷⁷ (Monereo, 2022, pp. 92-97). Desde os anos 1960 assistimos à formalização da filantropia à medida que também aumenta a criação de fundações por parte das empresas (Clotas, 2009, pp. 111-112, apud Monereo, 2022, p. 93), através das quais estas exercem os seus atos filantrópicos. A título de exemplo citam-se, em Portugal, a EDP, a Galp, o BPI, o Santander, o Millennium BCP e as respectivas fundações.

Quando o conceito evolui para uma perspetiva corporativa, deparamo-nos com o exercício da filantropia como forma de “investimento social estratégico” (Leisinger & Schmitt,

⁷⁶ No primeiro capítulo acerca da Responsabilidade Social Corporativa podemos encontrar definições, de outros autores, do conceito “filantropia” e da “filantropia corporativa” — um conceito descendente do termo original.

⁷⁷ 1) “Conceito de governo” associado ao papel desempenhado pelo Estado ou por uma rede de instituições sociais com o intuito de promover o bem-estar social e económico e a qualidade de vida dos cidadãos. Defende a disponibilidade de oportunidades iguais para todos, a equidade de riqueza, e a providência das condições mínimas para aqueles que necessitam enquanto uma das funções do exercício da responsabilidade pública (*Encyclopedia Britannica*, s.d.).

2) “Estado que garante ativamente o bem-estar de sua população por meio de diversos programas, como seguro de saúde e seguro de desemprego, salário-mínimo garantido e moradia subsidiada” (Halsey, 1986, p. 1129).

s.d., p. 4), ou seja, para atingir objetivos sociais e, conseqüentemente, de comunicação e financeiros (Monereo, 2022). A sua utilização, no seio empresarial, visa aproveitar, de forma estratégica, as atividades caridosas para criar situações “win-win” (ou na língua portuguesa “ganha-ganha”), desviando-se assim da simbologia original do conceito (Bruch & Walter, 2005; Monereo, 2022), mas podendo, ainda, criar “valor social mensurável” e “capital moral positivo” sob a forma de reputação para a empresa (Leisinger & Schmitt, s.d., pp. 5-6). No entanto, isto é uma utopia. Uma vez que é um conceito muito assente no ato de doar, o retorno não é imediato, nem existe a possibilidade de comprar bens consumíveis através das doações” (Monereo, 2022). A maioria das vezes também se revela como ineficaz (Porter & Kramer, 2002; Bruch & Walter, 2005).

Normalmente, como defende Monereo (2022), na comunidade científica, o conceito “mecenato” é confundido com a noção de “filantropia corporativa”, devido a algumas “interseções” entre os conceitos, sendo uma delas o uso da filantropia corporativa como uma técnica pelas RP e pela publicidade, com o intuito de “promover a imagem da empresa ou a marca” (Porter & Kramer, 2002), e a outra a prevalência da iniciativa privada e uma menor intervenção do Estado “mediante benefícios fiscais” (p. 95). Talvez uma diferença que possamos apontar: o entendimento da filantropia enquanto ato global “de generosidade a causas” e o mecenato cultural como “um conceito muito específico de amor às artes e às manifestações culturais” (*ibidem*, 2002, p. 96). Para Palencia-Lefler Ors (2007), muitos podem confundir mecenato como um ato de doação, mas para o autor é muito mais do que isso, pois trata-se de uma prática que cria uma ação capaz de ser repetida no tempo, levando, assim, a um compromisso (p. 158). Contudo, como veremos a seguir, o exercício do mecenato implica contrapartidas, embora discretas. Mas, isto não retira o caráter social, artístico, e de “interesse geral” da atividade e, por isso, na perspetiva deste autor, o mecenato pode encontrar-se no “domínio da filantropia” (*Ibidem*, 2007, p. 159). Para o autor, existem três formas a partir das quais as empresas podem exercer atividades filantrópicas e ser socialmente responsáveis: a) “filantropia e responsabilidade pública”, com recurso a doações, ao mecenato, a prémios, bolsas, e a contratações sociais; b) “filantropia organizada” a partir de uma fundação; c) e “filantropia e estratégia comercial”, através do patrocínio e *marketing* com uma causa (p. 155). Ainda, assim, uma vez que alguns críticos veem com maus olhos a questão da reputação – por sua vez, conferida a quem pratica e comunica atos de mecenato –, o autor chama a atenção para o perigo da generalização desta atividade enquanto mera ação “aparentemente filantrópica” (*ibidem*, 2007), apelando ao estudo do fenómeno no seu todo.

3.2.2. Diferença entre o conceito de Mecenato e o de Patrocínio:

O patrocínio⁷⁸ pode ser definido como “um instrumento publicitário que permite vincular diretamente uma marca ou uma empresa a um evento atraente para um público específico” (Sahnoun y Doury, 1990, p. 16, apud Palencia- Lefler Ors, 2007, p. 162). Essa empresa vai providenciar os recursos necessários “em troca de uma associação direta” a esse evento que, por sua vez, pode ser utilizada para “atingir os objetivos corporativos de *marketing* ou comunicação” (Sandler & Shani, 1989, pp. 9-14, apud Reis & Santos, 1996). O patrocínio encontra-se, então, associado à publicidade, à propaganda, e ao *marketing* (Palencia-Lefler Ors, 2007; Monereo, 2022; Reis & Santos, 1996; Piquet, 1985). Por isso, quando harmonizado com a estratégia global da empresa, assim como o mecenato, pode revelar-se como uma ferramenta comunicacional flexível e eficaz (Palencia-Lefler Ors, 2007). Esta técnica de comunicação visa atingir os seguintes objetivos: o aumento do conhecimento da marca e patrocinador na ótica do consumidor; uma boa imagem aos olhos dos clientes e, por vezes, até promover uma mudança de imagem; promover uma estratégia de *marketing*; fomentar uma boa relação com os consumidores e fornecedores, “através de eventos de entretenimento”; “melhorar a moral da equipa de gestão”; e aumentar as vendas (Palencia-Lefler Ors, 2007, p. 163). É um conceito muitas vezes confundido com o mecenato, talvez pela frequência com que os patrocinadores “recorrem a um misto de instrumentos de comunicação”, conforme a estratégia da empresa e consequentes objetivos e “interesses financeiros” (Monereo, 2022, p. 82). Outro aspeto propenso a causar esta confusão são as diferentes terminologias conferidas ao termo consoante o país. Enquanto que em alguns países europeus são utilizados os termos “*sponsorizzazione e patrocínio*” (em italiano), “*patrocinio*” (em espanhol), e “*sponsoring*” (em francês), por definição, como tradução da palavra “patrocínio”, e utilizados os termos “*mecenatismo*” (em italiano), “*mecenazgo*” (em espanhol) e “*mécénat d’entreprise*” (em francês), quando se faz referência ao “mecenato” (Monereo, 2022, p. 83; Antoine, 2014), nos Estados Unidos (EUA) são várias as terminologias utilizadas sem precisão, de forma ambígua e indiscriminada para designar patrocínio e mecenato: “*patronage, philanthropy, grant-making, giving, gift, support, sponsorship*”, entre outros (Monereo, 2022, p. 83). Por isso, e como já foi referido, recorre-se, neste estudo, de forma precisa, ao termo “*patronage*” para designar o mecenato e a “*sponsorship*” para traduzir a palavra “patrocínio”.

⁷⁸ Termo que deriva do latim *patrocinium* e, etimologicamente, corresponde à proteção fornecida aos patrícios, aos plebeus, ou ao povo romano. O patrocínio nasceu e assistiu ao seu desenvolvimento em Inglaterra, país este que sempre cultivou o amor pelo desporto (Piquet, 1985, p. 14), tem uma história que dura há mais de 100 anos, mas só a partir dos anos 60 é que passou a ser encarado como o é atualmente, ou seja, como um instrumento de comunicação estratégica das organizações” (Monereo, 2022, pp. 82-84).

O facto de os mecenas conseguirem um elevado grau de notoriedade nos *media*, por exemplo, através dos comunicados de imprensa, também pode tornar difícil a distinção entre os dois conceitos (Palencia-Lefler Ors, 2007). Além disso, de acordo com Lendrevie (2018, p. 420, apud Monereo, 2022, p. 91), estes possuem parecenças, uma vez que ambos se associam “a um evento ou a uma entidade, exigindo apoio financeiro ou material da marca”. Também Szybowicz & Magistrali (1990) afirmam que os conceitos se assemelham, porque ambos são ferramentas de comunicação. No entanto, são, de facto, dois conceitos diferentes na sua essência. Ora vejamos. De acordo com a ADMICAL:

O mecenato é uma doação sem remuneração ou com remuneração limitada, o que o distingue do patrocínio, [que é] uma operação comercial da qual a empresa espera um lucro comercial direto e proporcional ao apoio que dá ao projeto. Esta distinção é importante na prática porque o patrocinador, ou padrinho, não tem os mesmos benefícios fiscais que o patrono. Por outras palavras, o mecenato é uma doação, enquanto o patrocínio é a compra de um serviço de publicidade. [Ainda assim], uma empresa pode, naturalmente, combinar as duas práticas (ADMICAL, s.d.).

Isto significa que com o patrocínio, as empresas e marcas ambicionam alcançar objetivos comerciais, com base na notoriedade e visibilidade, associando a marca a determinados valores para que certos públicos se identifiquem com ela e aumentando, assim, o impacto e a afirmação da marca junto destes públicos (Piquet, 1985; Monereo, 2022). Logo, o patrocínio visa um acordo comercial entre duas partes, em que as contrapartidas são explícitas e obtidas por ambas as partes envolvidas (Casanova *et al.*, 1998). Com o mecenato espera-se satisfazer motivações que se prendem com a responsabilidade social (Vescia, 1987), ao transmitir mensagens com um carácter social e cívico para o público em geral (Lendrevie *et al.*, 2018, apud Monereo, 2022, p. 90). Por conseguinte, as contrapartidas do mecenato afiguram-se como discretas e “desinteressadas”, porque, além da obtenção de uma boa imagem/reputação e prestígio, apoia-se o desenvolvimento social e cultural (Ibidem, 2022), (Casanova *et al.*, 1998; Monereo, 2022), ao mesmo tempo que a empresa se insere na sociedade (Mendes, 1991) e associa a sua imagem a um evento ou a “uma atividade de interesse geral” (Piquet, 1985, p. 56). Em termos de temporalidade, o patrocínio, enquanto ferramenta de *marketing*, ambiciona atingir resultados a curto prazo e tangíveis. Já o mecenato é mais utilizado enquanto técnica de relações públicas e visa resultados a longo prazo (Conde & Santos, 1990; Reis & Santos, 1996; Monereo, 2022). Importa mencionar ainda que, normalmente, o patrocínio é uma técnica muito associada ao desporto e a um evento pontual no

tempo, enquanto o mecenato é constantemente associado às artes e a eventos que têm uma continuidade (Casanova *et al.*, 1998; Monereo, 2022)⁷⁹.

Desta forma, costuma dizer-se que o patrocínio está associado a uma “ideia de negócio”, a “uma publicidade comercial óbvia”. Já o mecenato acarreta uma “dimensão mais nobre” (Conde & Santos, 1990; Casanova *et al.*, 1998). Por outras palavras, é como se o patrocínio fizesse vender, enquanto o mecenato faz valer⁸⁰.

3.3. As vantagens do mecenato cultural e as motivações para o seu exercício

Com a evolução do conceito também as motivações e interesses por detrás desta prática têm evoluído e, por sua vez, estas(es) podem ser entendidas(os) como vantagens. Isto porque ao exercer o mecenato cultural em troca de algo, ganha-se uma motivação acrescida para promover ações desta prática, além de que para a sociedade e comunidade cultural o benefício/vantagem é evidente: o usufruto de um maior número de incentivos, uma maior sensibilidade para com o setor cultural e o seu reconhecimento (Casanova *et al.*, 1998, p. 33), e a “modernização das infraestruturas culturais do país” (Carvalho & Cordeiro, s.d.).

Para as empresas e pessoas na sua capacidade singular, uma das vantagens/motivações traduz-se na hipótese de “[serem aliviadas] de cargas fiscais⁸¹”, como forma de incentivar as ações de mecenato (Nunes, 1991, p.187). Esta benesse reflete-se no IRS⁸² ou no IRC⁸³ (Perguntas Frequentes Sobre O Mecenato Cultural, s.d.).

A título de curiosidade, em 1991, apenas o mecenato cultural era merecedor das deduções fiscais (Mendes, 1991, p. 72). Ademais, em Portugal, os Estatutos dos Benefícios Fiscais, presentes no código tributário (Estatuto Dos Benefícios Fiscais, s.d.), em vigor pelo Decreto-Lei nº 215/89, fornecem as linhas orientadoras em termos dos benefícios que os indivíduos e as empresas, que estejam aptos e que promovam atividades de mecenato, têm.

Para além dos benefícios fiscais – apontados também por Conde & Santos (1990) como uma das motivações menos prioritária na formulação de ações mecenáticas das empresas (2,8%) –, as autoras, em 1990, apontavam, ainda, em Portugal (tendo em conta as motivações também a nível europeu), a seguinte ordem de motivações para as empresas, como as mais recorrentes -

⁷⁹ Consultar quadro síntese no Anexo 1.

⁸⁰ Forma como os conceitos eram usados pelo professor José Viegas Soares nas suas aulas de Relações Públicas na Escola Superior de Comunicação Social.

⁸¹ Consultar o guia: “Perguntas frequentes sobre o Mecenato Cultural”, disponível em: <https://www.culturaportugal.gov.pt/media/5864/af-faqs-v3.pdf>, para mais informações.

⁸² No caso de se tratar de um mecenas na forma de uma pessoa singular

⁸³ No caso de se tratar de um mecenas na forma de uma empresa.

sendo que as primeiras duas se afiguram como as que mais influenciam as ações das empresas neste âmbito (pp. 394-395):

- “Melhorar a imagem real da empresa”, com 27, 8%;
- “Assumir uma responsabilidade social em que a empresa se deve reconhecer”, com 22,2%;
- “Agregar o pessoal da empresa em torno de valores comuns”⁸⁴, com 11, 1%;
- “Promover os produtos ou serviços através de uma publicidade diferente”;
- “Valorizar culturalmente os próprios trabalhadores da empresa”;
- “Estabelecer contatos e aproximações entre a empresa e organismos de Estado”;
- “Promover uma política cultural diferente da que é conduzida pelos organismos de Estado”;
- “Alargar a sua rede de relações sociais e empresariais através do apoio à cultura”.

Não é por acaso que, já nos anos 1980 e 1990, a imagem e a reputação da empresa e a sua responsabilidade para com a sociedade já eram dois dos fatores utilizados como “moeda de troca”. Inclusive, a nível europeu, a percentagem motivacional para ambos os itens era de 97% e 56% respetivamente (ADMICAL, 1986, apud Conde, 1989, p. 123). Até António Monteiro, presidente da Fundação Millennium bcp, enfatiza, que nos dias de hoje, “cada vez mais as empresas e os bancos percebem que investir na cultura lhes ‘dá bom nome’” perante a sociedade (Lino, 2021) e que, por isso, o “investimento na cultura tem [um] retorno imediato” na forma de imagem e reputação (Lusa, 2021 /Expresso online). Além disso, também Casanova *et al.* (1998, p. 33) acrescentavam as perspetivas de expansão das empresas e o cumprimento dos “objetivos institucionais e de cidadania” (Motrella, 1996, apud Casanova *et al.*, 1998, p. 33) como motivações adicionais, bem como outras das vantagens. Por sua vez, Mendes (1991) apresenta a “melhoria das relações com os formadores de opinião” – como os meios de comunicação social, por exemplo – também como fator que motiva as empresas (p. 75).

Com um especial enfoque nas vantagens, Palencia-Lefler Ors (2007) menciona a possibilidade que as empresas têm de: se integrar na comunidade onde exercem a sua atividade, ao mesmo tempo que “aumentam a sua notoriedade” e consolidam as suas estratégias de comunicação; alimentar o sentimento de orgulho dos seus colaboradores; construir uma cultura organizacional forte; “conhecerem e integrar novos quadros sociais” nos quais a empresa pretende operar no futuro; estabelecer relações estáveis, na base da confiança, com os seus consumidores que, por sua vez, se inserem nessa comunidade (p. 160).

⁸⁴ Falamos aqui de introduzir e alimentar uma cultura organizacional.

Ora, vejamos, então, no subcapítulo seguinte, como é que o mecenato cultural pode ser utilizado como uma ferramenta para comunicar de forma estratégica a política de responsabilidade social corporativa de uma empresa, ao mesmo tempo que contribui para a consolidação da sua reputação perante a sociedade e comunidade cultural.

3.4. Mecenato cultural enquanto estratégia para comunicar a RSC

Com o surgimento do mecenato de empresas, no século XX, Antoine (2014) explica que assistimos a uma mudança de interesse nesta prática. Ao invés de ser aproveitada enquanto símbolo de manifestação de poder, é utilizada enquanto “motivação comercial” e instrumento estratégico para comunicar com os públicos-alvo e com o intuito de “promover a imagem de uma instituição ou empresa” (Ibidem, 2014, par. 15-16). Por isso, a partir de um termo com uma história que dura há séculos, e com um toque de modernidade, enfrenta-se o desafio de cultivar uma reputação positiva e afirmar a imagem de uma empresa (Ibidem, 2014), (Palencia-Lefler Ors, 2007). Isto comprova a preferência pela utilização do mecenato cultural como forma de “melhorar a imagem real da empresa”, demonstrada pelo estudo de Conde & Santos (1990).

Perante um mercado mundial capitalista, as empresas necessitam de procurar novas vantagens competitivas. Para Parés (1994), *apud* Antoine (2014, par. 31), agora é necessário ir em busca de “novas formas de comunicação (...) que se insiram nas relações públicas” e, por isso, é normal que a utilização do mecenato de empresas enquanto ferramenta tenha crescido. Desta forma, “o mecenato de empresa (...) tem sido [acompanhado] por (...) atividades profissionais [de] comunicação”, como as relações públicas (Casanova *et al.*, 1998, p. 30; Mendez & Soares, 2004, p. 324) – graças, também, à institucionalização das RP enquanto função estratégica, o que coloca os gestores de RP num papel de comando nas empresas a nível estratégico (Casanova *et al.*, 1998, p. 30) e a encarar a RSC como uma “ferramenta de comunicação corporativa” com uma “contrapartida (...) moral e ética” (ADECEC, 1998, p. 274, *apud* Palencia-Lefler Ors, 2007, p. 155) e como um diferencial estratégico (Piquet, 1985).

Com o aumento da importância e exigência por parte dos *stakeholders* de uma postura socialmente responsável vinda das empresas, a RSC tornou-se numa componente da comunicação corporativa, do século XXI, e uma função das RP (Vescia, 1987; Morera, 2015, p. 67). Consequentemente, o mecenato é apontado pelo Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas como uma das formas de exercer a RSC (Zagalo, 2011, pp.82-84). Neste Guia reforça-se a importância de estimular a rentabilização de recursos e apoiar projetos coletivos (Ibidem, 2011, p.84). Como tal, o mecenato tornou-se, também, numa ferramenta estratégica empresarial útil para comunicar e trabalhar a RSC (Vescia, 1987; Mendez & Soares, 2004, p.324; Palencia-

Lefler Ors, 2007) - valorizando, assim, “os ativos intangíveis da empresa”, como a reputação e apresentando-se como proveitosa para firmar um compromisso social (Morera, 2015, p. 67). Inclusive, não é por acaso que, já em 1990, Conde & Santos apontavam a RSC como uma das motivações mais fortes para as empresas enveredarem pelo mecenato cultural.

Assim, embora o mecenato seja um termo que não advém da área das RP, pode ser uma ferramenta - que “assume um compromisso com a estratégia empresarial” (Reis & Santos, 1996, p.19) - e um “[precioso recurso empresarial]” (Ibidem, 1996, p.25), com o intuito de atingir objetivos a longo prazo (Morera, 2015) e que se torna mais visível “diante da comunidade (Reis & Santos, 1996, p.19). Por isso, pode ser considerado um componente para ajudar a manter *non-marketing relationships*, ou seja, relações que não implicam uma relação de troca de contrapartidas explícita e que se traduzem em atividades, como a gestão da reputação corporativa, e a manutenção das relações com a comunidade, investidores, colaboradores, entre outros (Williams, 2014). Tal afirmação confirma-se, uma vez que a demanda pelo maior número de vendas e pela maximização dos lucros que o *marketing* reivindica impede, por exemplo, a conservação de um “sentimento de [pertença] e comunidade” (Ibidem, 2014). Pelo contrário, as RP sabem como manter relações com os restantes *stakeholders* que não são, necessariamente, clientes (Ibidem, 2014), além de “os profissionais de relações públicas [desempenharem] um papel importante na preservação da tradição de doar e ajudar” (Heath, 2013, p. 646). Logo, alguns autores, como explica Palencia-Lefler Ors (2007) colocam o conceito de mecenato “na esfera das relações públicas” (p. 161).

De acordo com o Guia “Perguntas frequentes sobre o Mecenato Cultural” (s.d.), “o mecenato cultural é o contributo da sociedade civil para um país culturalmente mais desenvolvido e para uma melhor democracia” (p. 1) e um “ato de comunicação que as empresas utilizam para chegar à sociedade” (Morera, 2015, p. 71). Através dele as empresas têm remodelado e desenvolvido planos estratégicos com enfoque na difusão do “objeto cultural” e no fornecimento de uma maior acessibilidade dos cidadãos à cultura (Reich, 1991, apud Casanova *et al.*, 1998, p. 55). Em função disso, Sofia Tenreiro, CEO do SBC Venture Capital, sublinha a importância da ligação entre os artistas e as empresas (Lino, 2021). Para a CEO “é preciso pensar ‘fora da caixa’” e repensar as estratégias das empresas e, por isso, “precisamos de artistas que nos ajudem a abrir os horizontes” (Ibidem, 2021). Os benefícios são, assim, mútuos, porque existe um envolvimento com a cultura, com as instituições apoiadas, e com as pessoas, e não apenas um ato único de doação (Ibidem, 2021). Inclusive, 73% dos patronos *millennials* inquiridos no estudo da TEFA afirmam que a conectividade e a criação de redes sociais é uma das principais motivações para apoiar as artes visuais, no caso. Desta forma, eles sentem-se “conectados com outras pessoas” e parte de uma comunidade (TEFAF Art Market Report, 2020, p. 8).

A divulgação de ações de mecenato é, então, feita, muitas vezes, pelos meios de comunicação social⁸⁵ que, por sua vez, são utilizados pelas RP como veículo para comunicar os “objetivos estratégicos” de uma empresa e para responder às demandas dos públicos por transparência – uma vez que as ações desenvolvidas são de interesse e utilidade público(a) (Palencia-Lefler Ors, 2007, pp. 161-162). Por conseguinte, na perspectiva de Palencia-Lefler Ors (2007), o mecenato comporta uma noção de utilidade. A empresa cria riqueza através da atividade que exerce e, ao mesmo tempo, é útil ao servir a sociedade, ao contribuir com a promoção de ações de mecenato (p. 154), que evidenciam “uma relação generosa entre empresa e organização”, e que lhe conferem visibilidade (Ibidem, 2007, p. 168). Assim, os resultados obtidos pelo patrono são “aceites socialmente” (Ibidem, 2007). Por isso, o facto do mecenato cultural se apresentar como uma “forma de expressão cívica, comunitária, cultural”, leva as empresas a “se destacarem socialmente”, enquanto desfrutam do “prazer estético” (Ibidem, 2007, p. 160). Trata-se de um movimento de retorno (Lusa, 2021 /Expresso online) – exercido através de estratégias levadas a cabo pelos profissionais de relações públicas –, a partir do qual as empresas providenciam algo à sociedade, neste caso na forma de investimento na cultura e, por sua vez, a sociedade retribui, enquanto consumidores, e cidadãos que valorizam a imagem e conotam a reputação da empresa como positiva (Morera, 2015).

Assim, como defende Palencia-Lefler Ors (2007), as empresas “ganham uma dimensão social e cultural responsável” e, em simultâneo, andam a par com a atualidade (p. 160) e cultivam relações de proximidade com, e criam valor para a comunidade onde se inserem (Reis & Santos, 1996; Morera, 2015). Logo, os empreendimentos da RSC e do mecenato cultural revelam-se “intimamente ligados com o rendimento dos negócios” e o bem-estar social (Morera, 2015, p. 68).

⁸⁵ Por exemplo, o comunicado de imprensa é uma das ferramentas utilizadas pelas RP nos meios de comunicação social para divulgar o apoio que a empresa fornece à cultura e para ceder informações relativas a “datas e características do evento” (Palencia- Lefler Ors, 2007, p. 162).

CAPÍTULO II – Metodologia de Investigação

Terminada a revisão de literatura sobre os conceitos presentes no estudo e de modo a responder à pergunta de partida e objetivos traçados, segue-se, numa segunda etapa, a descrição do processo efetuado na execução do trabalho empírico desta dissertação.

1. Delimitação do objeto do estudo

Para prosseguir com a investigação opta-se pela realização de um estudo de caso, com enfoque na Fundação Millennium bcp, enquanto objeto empírico, com o intuito de verificar como esta entidade integra o mecenato cultural na sua estratégia de responsabilidade social corporativa, e qual a importância da função de relações públicas, neste contexto. Assim, investiga-se como os conceitos “mecenato” e “responsabilidade social corporativa” são encarados pela Fundação, qual a estratégia associada à prática do mecenato, assim como a forma como este é comunicado ao público. Em suma, tenta-se perceber qual a relação existente entre os três conceitos: “Mecenato cultural”, “Responsabilidade Social Corporativa”, e “Relações Públicas”.

2. Pergunta de partida

Como constata Quivy & Champenhoudt (1998, p. 31) “[uma] investigação é, por definição, algo que se procura”, por isso ao iniciar um estudo, o investigador deve demonstrar qual o fenómeno que pretende estudar, através da formulação de uma questão geral (Creswell, 2009, p. 125). Como tal, verifica-se a urgência de traçar um fio condutor claro e preciso, que garanta a coerência da investigação, ainda que provisório, pois com a evolução do estudo este pode vir a sofrer alterações (Quivy & Champenhoudt, 1998, pp. 31-32). É esta a função da pergunta de partida, através da qual “o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor” (Ibidem, 1998, p. 32). Assim sendo, uma boa pergunta de partida deve atender aos seguintes requisitos (Ibidem, pp. 35-44):

- Reunir “qualidades de clareza”, ou seja, de ser unívoca, concisa e precisa;
- Reger-se pelas “qualidades de exequibilidade”, o que implica formular uma pergunta de partida exequível e realista;
- Estar de acordo com “as qualidades de pertinência”, revelando-se como verdadeira e baseando-se no “estudo do que existe”, tendo em conta o contexto da realização do estudo e visando compreender os “fenómenos estudados”.

Creswell (2009) acrescenta como formular uma pergunta de partida tendo em conta o tipo de estudo a efetuar. Por conseguinte, considerando a abordagem qualitativa escolhida para

prosseguir com o presente estudo, concede-se especial atenção aos requisitos apresentados por Creswell para redigir a pergunta de partida. É necessário ter em conta que, perante este tipo de abordagem, “a intenção é explorar o conjunto complexo de fatores que cercam o fenómeno central e apresentar as diversas perspectivas e significados que os participantes possuem” (Creswell, 2009, p. 125). Assim, é relevante adicionar os seguintes requisitos (Ibidem, 2009, pp.125-127):

- O compromisso em estudar em detalhe um “único fenómeno ou conceito”;
- Iniciar a formulação da pergunta de partida com as questões: “que” ou “como”, o que permite uma certa amplitude para prosseguir com a abordagem qualitativa;
- Formular perguntas abertas, sem utilizar referência bibliográficas;
- Fazer uso de verbos exploratórios, que evidenciem o tipo de metodologia a utilizar;
- Estar preparado para reformular a questão inicial, com o decorrer da investigação.

Desta forma, para prosseguir com o presente estudo formulou-se a seguinte pergunta de partida:

Como é que a Fundação Millennium bcp comunica a sua estratégia de mecenato cultural enquanto parte da sua política de RSC?

3. Objetivos do Estudo e Hipóteses

Os objetivos indicam o que é que se pretende com a realização de determinado estudo (Creswell, 2009, p. 127). Assim, no decorrer da pergunta de partida, formularam-se os seguintes objetivos de pesquisa:

Objetivo geral:

Entender, através de um estudo de caso, qual a relação existente entre as relações públicas e o mecenato cultural e como é que este conceito pode ser percebido como uma extensão da política de responsabilidade social corporativa (RSC);

Objetivos específicos:

- **O1:** Analisar como o mecenato cultural pode integrar uma política de responsabilidade social corporativa;
- **O2:** Observar como é que a comunicação do mecenato cultural enquanto parte da estratégia de RSC pode ser uma área de intervenção das relações públicas estratégicas;
- **O3:** Estudar a realidade da Fundação Millennium bcp em termos do seu impacto no setor cultural em Portugal (estudo de caso);

- **O4:** Analisar como é que o mecenato cultural é comunicado pela Fundação Millennium bcp e quais as mensagens-chave adjacentes;
- **O5:** Reforçar o *body of knowledge* da área das RP;
- **O6:** Aumentar, a nível pessoal, o leque de conhecimentos sobre o mecenato cultural e as RP.

Hipóteses:

Na sequência dos tópicos definidos nos objetivos de pesquisa, prosseguiu-se com a apresentação das hipóteses, como forma de “conduzir [o estudo] com ordem e rigor” (Quivy & Champenhoudt, 1998, p. 119). As hipóteses apresentam-se como as “previsões que um investigador faz sobre as relações esperadas entre as variáveis” (Creswell, 2009, p.127). Quivy & Champenhoudt (1998, p. 119), definem-nas como “[pressuposições] (...) sobre o comportamento” do objeto de estudo – com base no conhecimento prévio adquirido através de referências bibliográficas. Elas representam a evolução do fio condutor inicialmente desenhado a partir da questão de partida (Ibidem, 1998, p. 119). Além disso, traduzem-se num conjunto de proposições (Kothari, 1990, p. 201) que configuram um “critério para selecionar de entre a infinidade de dados que um investigador pode, em princípio, recolher sobre um determinado assunto, os dados ditos ‘pertinentes’” para, consequentemente, testar as hipóteses formuladas (Ibidem, 1998, p. 120).

“Um trabalho não pode ser considerado uma verdadeira investigação se não se estrutura em torno de uma ou de várias hipóteses”, referem Quivy & Champenhoudt (1998, p. 119), pois estas permitem que o investigador compreenda melhor os fenómenos observados (Ibidem, 1998, p. 120). Logo, formulam-se as seguintes hipóteses – a testar com o decorrer do estudo –, de modo a estabelecer a relação entre os conceitos e o fenómeno estudados:

- **H1:** O mecenato cultural pode ser considerado uma ferramenta valiosa para comunicar a política de responsabilidade social de uma corporação, organização e/ou Fundação;
- **H2:** As relações públicas têm um papel fundamental na comunicação do mecenato cultural enquanto parte da estratégia de responsabilidade social de uma Fundação e, consequentemente, da corporação que originou a sua criação;
- **H3:** As Fundações têm vindo a ser reconhecidas pelo seu impacto na sociedade e dinamização e preservação da cultura nacional, através do desenvolvimento de ações mecenáticas;
- **H4:** A comunicação do mecenato cultural enquanto extensão da estratégia de responsabilidade social corporativa deve ir além do fornecimento de informações e ouvir os diferentes públicos;

- **H5:** As redes sociais dão às Fundações a oportunidade de dialogar com o seu público, sendo ferramentas importantes para divulgar ações de mecenato cultural;
- **H6:** A comunicação através dos canais digitais estimula os públicos a marcarem presença em atividades de cariz cultural e a mostrarem-se sensíveis aos desafios do setor cultural em Portugal.

4. Abordagem metodológica

São três as abordagens metodológicas possíveis para realizar uma investigação empírica: a qualitativa, a quantitativa, e a mista – que resultam da combinação de métodos quantitativos e qualitativos. A escolha de cada uma destas abordagens depende do fim a atingir com a realização de determinado estudo (Newman & Benz, 1998 apud Creswell, 2009, p. 22).

Como forma de diferenciar as três, Creswell (2009, pp. 22-23) considera que a **abordagem qualitativa** serve para “explorar e compreender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano”, sendo que a estrutura do trabalho empírico se revela como flexível (Ibidem, 2009, p. 22). O autor refere ainda que, ao optar por esta abordagem, os investigadores “apoiam uma forma de encarar a investigação que honra um estilo indutivo, um foco no significado individual e a importância de representar a complexidade de uma situação” (Ibidem, 2009, p. 22). Por conseguinte, Daymond e Holloway (2002, pp. 12-15) acrescentam que os investigadores partem de um processo indutivo – durante o qual recolhem ideias a partir dos dados obtidos – e, posteriormente, recorrem à dedução, ao testarem essas ideias através da relação que estabelecem entre estas, a revisão de literatura efetuada, e outros dados futuramente recolhidos. Estes autores explicam, ainda, que a pesquisa qualitativa “tem um grande potencial para o estudo das relações públicas”, uma vez que ela oferece um olhar complementar ao incluir o *feedback* e as percepções e experiências do público acerca de determinado tópico e, assim, construir um relacionamento mútuo mais sólido entre empresa-cliente, e com base no diálogo, que as RP têm vindo a priorizar. Graças a este tipo de pesquisa, para além de apurar o que as mensagens transmitem e quais os efeitos delas, o investigador considera também os processos, os contextos, e outros significados que possam surgir, tendo, então, a possibilidade de se “envolver no mundo daqueles com quem desejam comunicar” (Ibidem, 2002, p. 12).

Por sua vez, para Creswell (2009), a **abordagem quantitativa** é utilizada quando o objetivo é “testar teorias objetivas” através do estudo da “relação entre as variáveis” (p. 22). Com esta metodologia é possível medir variáveis e obter dados numéricos que, por sua vez, podem “ser analisados através de procedimentos estatísticos” (Ibidem, 2009, p. 22). Assim, ao contrário da pesquisa qualitativa, a quantitativa apresenta uma estrutura definida pela execução dos seguintes

passos: “introdução, literatura e teoria, métodos, resultados e discussão” (Creswell, 2008 apud Creswell, 2009, p. 22).

A **abordagem mista**, por ser o resultado da combinação de métodos e procedimentos de ambas as abordagens anteriores, costuma ser utilizada para garantir que, quando utilizadas em simultâneo, estas abordagens permitem que “a força global do estudo [seja] maior do que a investigação qualitativa ou quantitativa” (Creswell & Plano Clark, 2007 apud Creswell, 2009, p. 23).

Ainda de acordo com Creswell (2009, pp. 35-36), a escolha de uma abordagem é influenciada pelo problema de pesquisa selecionado, pela experiência pessoal do investigador, e pela audiência para a qual a pesquisa é dirigida. Posto isto, para prosseguir com este estudo opta-se por uma abordagem mista, como forma de concentrar a investigação num único fenómeno, recolhendo dados que permitam estudar o contexto em que este ocorre e analisar como é que os participantes da pesquisa o interpretam (Ibidem, 2009, p. 34) e o utilizam, e quantificando, ainda, no decorrer da análise de conteúdo, o número de referências efetuadas em determinada categoria. Portanto, persegue-se este objetivo, através da realização de um estudo de caso com foco na Fundação Millennium bcp.

4.1. Estudo de Caso⁸⁶

O estudo de caso, ou *case study* em inglês, é um método empírico de investigação que, nas palavras de Yin (2009, p. 2), se traduz numa das formas de realizar “pesquisa em ciências sociais”. Este método viabiliza a execução de uma análise em profundidade e exaustiva de uma, ou mais, unidades – na forma de um indivíduo, uma instituição, uma corporação, um grupo cultural, uma comunidade (Kothari, 1990, p. 113; Zucker, 2009, p. 2), ou um fenómeno/episódio enquadrado no “contexto da vida real” (Yin, 2009, p. 2). Este tipo de estudo são “limitados pelo tempo e pela atividade, e os investigadores coletam informações detalhadas, através da utilização de uma variedade de procedimentos de recolha de dados durante um período prolongado” (Stake, 1995; Yin, 2009, 2012 apud Creswell, 2009, p. 43), para que se evidenciem conclusões e resultados precisos e confiáveis (Kothari, 1990, pp. 113-114). Por conseguinte, de acordo com Kothari (1990, p. 113), este é um método cuja utilização se tem tornado popular, e que representa “uma forma muito popular de análise qualitativa”. Permite determinar “a natureza das unidades” de análise em

⁸⁶ Inicialmente, para a realização deste trabalho, considerou-se a hipótese de avançar com um estudo comparativo entre a Fundação EDP e a Fundação Millennium bcp. No entanto, apenas se conseguiu realizar uma das entrevistas no âmbito da Fundação EDP e devido ao insucesso das inúmeras tentativas de contacto, optou-se por avançar com um estudo de caso sobre a Fundação Millennium bcp e assim permitir a continuidade e validade científica desta dissertação.

causa, explicar os seus padrões de comportamento, e formular hipóteses, assim como contribui para a criação de um conhecimento generalizado, entre outros resultados (Kothari, 1990, p. 115).

Yin (2009, pp. 46-52) menciona quatro tipos de modelos de estudos de caso. Esta divisão tipológica condensa-se numa matriz de duas dimensões criada pelo autor e desenhada para articular o número de casos de estudo com o número de unidades de análise selecionadas (Ibidem, 2009, p. 46). Esta matriz explica que o *design* do tipo I corresponde a um estudo de caso, onde é analisada apenas uma unidade de análise. Para o *design* do tipo II, considera-se também um só estudo de caso, mas são escolhidas várias unidades de análise. Ao optar pelo *design* do tipo III, o objetivo é proceder ao estudo de múltiplos casos, mas que apresentem uma só unidade de análise. Quando se adotam várias unidades de análise e se realizam múltiplos estudos de caso, o *design* escolhido para o estudo é o *design* do tipo IV (Yin, 2009).

Ademais, os estudos de caso podem ser exploratórios, descritivos ou explanatórios (Yin, 2009, p. 8), dependendo da pergunta de investigação, do controlo que o investigador exerce sobre os eventos, e da consideração de “eventos contemporâneos [por] oposição a eventos históricos”. O estudo exploratório rege-se pela colocação de uma pergunta iniciada pela expressão “o quê” e é utilizado para construir hipóteses e proposições que sirvam para investigações futuras. Quando descritivo, o estudo de caso promete descrever “a incidência ou prevalência de um fenómeno” ou “pretende prever determinados resultados”. Por isso, por hábito, as perguntas que guiam a pesquisa começam por “quem” e “onde”. Para investigar fatores que necessitem de ser acompanhados ao longo do tempo recorre-se às questões “como” e “porquê” e, assim, torna-se possível explicar fenómenos, e os impactos que estes causam e as reações que provocam, entre outros (Ibidem, 2009, pp. 8-10). Logo, determinou-se que o estudo de caso levado a cabo nesta dissertação se apresentaria como explanatório, por forma a investigar e explicar “como é que a Fundação Millennium bcp comunica a sua estratégia de mecenato cultural enquanto parte da sua política de RSC”. Por conseguinte, este trabalho constitui o modelo do tipo II, pois traduz-se num único caso que integra várias unidades de análise.

5. Recolha de dados

São vários os métodos que se podem utilizar durante a realização de um estudo que segue uma abordagem qualitativa. Creswell (2009, p. 32) menciona os seguintes: os “métodos emergentes”; os dados obtidos através da observação; as entrevistas; a análise de conteúdo, com base em texto, imagem, dados audiovisuais; a análise documental; a “interpretação de temas e padrões”; e as perguntas “*open-ended*”. Foi, então, determinado o recurso a entrevistas e a análise de conteúdo como métodos de recolha de dados preferenciais no presente estudo.

5.1. A Entrevista

Procedeu-se à realização de entrevistas semiestruturadas, uma vez que o investigador tem a oportunidade de preparar as perguntas, utilizar técnicas de gravação e de seguir a estrutura de um guião durante a realização da entrevista (Kothari, 1990, pp. 97-98), mas também teve a oportunidade de adaptar as questões no momento da entrevista, para o esclarecimento de pontos específicos, sempre que se revelou necessário. Quando realizado face a face, o método de recolha de dados por entrevista viabiliza a obtenção de “mais informações” e em “maior profundidade”; possibilita a reestruturação das perguntas, se se revelar necessário; e permite que o investigador colete informações adicionais, que decida quem responde a determinada pergunta, e que observe o comportamento do entrevistado durante o registo das respostas, entre outras vantagens (Ibidem, 1990, pp. 98-99). Também “os participantes podem fornecer informação histórica” (Creswell, 2009, p. 167). Contudo, “a possibilidade do viés do entrevistador”, a dificuldade em aceder a colaboradores com cargos importantes, e o tempo despendido são algumas das fraquezas que esta técnica apresenta (Kothari, 1990, p. 99).

5.1.1. Protocolo das Entrevistas

Considerou-se importante, durante o processo de recolha de dados, a realização de três entrevistas semiestruturadas a profissionais do quadro de funcionários da Fundação Millennium bcp e do Banco Millennium bcp. Por conseguinte, foram selecionados quatro profissionais responsáveis pelas áreas da Comunicação e RSC do Banco, e Cultura e Administração da Fundação em estudo, com vista a estabelecer a relação entre conceitos.

Por forma a perceber qual a estrutura organizacional da Fundação e, assim, obter informações essenciais para a construção dos restantes guiões, prosseguiu-se com uma entrevista semiestruturada exploratória a um dos membros da Administração da Fundação Millennium bcp. Este primeiro contacto foi estabelecido a partir do endereço de *email* disponibilizado no *site* da Fundação e foi, também, fundamental para a obtenção do contacto direto dos restantes profissionais entrevistados.

Apesar da agenda preenchida dos entrevistados, os diferentes momentos de conversação foram realizados via Microsoft Teams⁸⁷ no período de dois meses, existindo, assim, uma

⁸⁷ Para a realização das entrevistas foi acordado com os respectivos entrevistados proceder com a gravação do áudio. O *link* da reunião também foi fornecido pelos respectivos entrevistados por uma questão de proteção de dados.

proximidade temporal entre as respostas recolhidas. A seguinte tabela ilustra os principais dados caracterizadores das entrevistas⁸⁸:

Data	Entrevistado	Cargo	Forma da Entrevista	Ficheiro Áudio	Duração
22/09/2023	Dra. Fátima Dias	Membro do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Fundação Millennium bcp	Microsoft Teams	“Gravação 1 – Fundação”	1 06’49”
27/10/2023	Dr. António Silvestre	Área de Sustentabilidade Corporativa do Banco	Microsoft Teams	“Gravação 2 – RSC”	1 38’15”
31/10/2023	Dr. Erik Burns	Diretor de Comunicação Corporativa do Banco Millennium bcp	Microsoft Teams	“Gravação 3 – Comunicação”	1 02’45”
	Dra. Cíntia Barbas	Responsável pela conta da Fundação e Membro de Comunicação Corporativa do Banco Millennium bcp			

Tabela 3. Detalhes das Entrevistas Realizadas – Elaboração própria.

5.1.1. Guião de Suporte à Entrevista

A construção de cada guião e das respetivas questões colocadas posteriormente em entrevista foi alicerçada com base nas perspetivas teóricas de autores incluídas na revisão de literatura. Como tal, procedeu-se à criação de uma tabela, onde se discrimina o enquadramento

⁸⁸ Importa referir que as transcrições das entrevistas (a consultar no Apêndice V) comportam apenas os momentos de resposta relevantes para o estudo. Reservou-se, assim, o direito de recortar as passagens que saíam do teor do trabalho, pelo que estas, não foram transcritas nem consideradas como unidade de recorte.

teórico de cada questão, que se pretende comprovar ou verificar no contexto português. A consulta dos guiões pode ser feita no Apêndice IV.

5.2. A Análise de Conteúdo

Para complementar o estudo, prosseguiu-se com uma análise de conteúdo – de âmbito quantitativo – como forma de produzir uma “descrição detalhada do material sob análise” (Schreier, 2014, p. 173), a partir do que foi recolhido através das entrevistas – apontadas por Graneheim & Lundman (2004 apud Elo & Kyngäs, 2007, p. 109) como “a unidade de análise mais adequada”, por serem dados completos na sua totalidade e sucintos, na medida em que perduram na memória –, da análise descritiva do *website* (para contribuir para a caracterização da Fundação) e da rede social *Facebook* da Fundação Millennium bcp – cujos dados foram recolhidos de setembro a dezembro de 2023 –, bem como da recolha de algum *clipping*.

A análise de conteúdo “é um método de análise de mensagens de comunicação escrita, verbal ou visual” (Cole, 1988 apud Elo & Kyngäs, 2007, p. 107), que se apresenta como “um meio sistemático e objetivo de descrever e quantificar fenómenos” (Krippendorff 1980, Downe-Wamboldt 1992, Sandelowski 1995 apud Elo & Kyngäs, 2007, p. 107), permitindo processar a informação recolhida que “[apresenta] um certo grau de profundidade e de complexidade” de forma metódica e rigorosa (Quivy & Champenhoudt, 1998, pp. 226-227), protegendo, assim, o investigador de realizar “interpretações espontâneas” (Ibidem, 1998, p. 230).

Por conseguinte, importa mencionar que existem três fases de desenvolvimento a ter em conta durante o processo de análise de conteúdo (Elo & Kyngäs, 2007, p. 109). Primeiramente, a preparação, que diz respeito à seleção da(s) unidade(s) de análise, assim como o que é importante considerar a partir dessa(s) unidade(s). Por isso, este método de análise revela-se importante na recolha de dados, pois o investigador, no momento em que inicia a sua análise, necessita de perceber que dados irá manusear, bem como os aspectos desses dados relevantes para o estudo. Como explicam Graneheim & Lundman (2004 apud Elo & Kyngäs, 2007, p. 109), há que decidir se é importante considerar, para além do “conteúdo manifesto”, o “conteúdo latente”. Por exemplo, no caso das entrevistas, enquanto unidade de estudo, torna-se necessário perceber se é relevante analisar os momentos de silêncio, a postura dos entrevistados, entre outros aspetos que se afiguram como latentes. Posteriormente, segue-se a fase de organização, durante a qual “o pesquisador se esforça para dar sentido aos dados” e para percebê-los (Morse & Field, 1995 apud Elo & Kyngäs, 2007, p. 109). É nesta fase que o processo de categorização, codificação dos dados, e testagem de hipóteses se revela como fundamental. Por último, elabora-se o relatório, no qual se expressam os significados e resultados obtidos.

Qualificado como um método desenhado para fazer “inferências replicáveis e válidas dos dados para o contexto” em observação, a análise de conteúdo permite que o investigador teste as suas hipóteses, para uma melhor compreensão do tema em estudo, assim como fomenta a emergência de novos conhecimentos, de “uma nova representação dos factos e um guia prático para a ação” (Krippendorff, 1980 apud Elo & Kyngäs, 2007, p. 108). Contudo, este tipo de análise pode apresentar-se como “complexa e difícil”, uma vez que se revela como flexível, não existindo uma “maneira simples e ‘certa’ de fazê-la”, mas sim várias formas dependendo das capacidades e preferências do investigador (Polit & Beck, 2004; Hoskins & Mariano, 2004, apud Elo & Kyngäs, 2007, p. 113). Esta, pode, então, ser efetuada em vários campos e aplicada sobre vários dados, como por exemplo: discursos, entrevistas, documentos, relatórios, materiais visuais, entre outros suportes (Mayring, 2000).

Quivy & Champenhoudt (1998, pp. 229-230) explicam quais as tipologias de análise que se podem efetuar ao conteúdo. Tendo em conta esta informação, percebe-se que: a análise formal se prende com as especificações do discurso; a análise estrutural foca-se na forma como “os elementos das mensagens estão dispostos” e quais os significados que acarretam; e entende-se que a análise temática categorial tem como objetivo “calcular e comparar as frequências de certas características (...) previamente agrupadas em categorias significativas” (Ibidem, 1998, p. 228). Paralelamente, outros autores, como Mayring (2000) e Elo & Kyngäs (2007) dividem a análise de conteúdo em dois tipos: a indutiva e a dedutiva. A análise de conteúdo indutiva engloba a realização da codificação aberta de forma livre, por meio da criação de categorias e subcategorias (Elo & Kyngäs, 2007, pp. 109-111). Posteriormente, estas últimas acabam por ser agrupadas, consoante as semelhanças e convergências encontradas, e mais tarde incluídas sob a alçadas de títulos abrangentes. Durante este processo, o material recolhido é lido e relido as vezes necessárias para que os dados possam ser classificados “como ‘pertencentes’ a um determinado grupo” e assim descrever determinado fenómeno, aumentando a sua compreensão e gerando conhecimento (Cavanagh, 1997 apud Elo & Kyngäs, 2007, p. 111). Por sua vez, a análise de conteúdo dedutiva é utilizada quando o objetivo é “[voltar] a testar os dados já existentes num novo contexto” (Catanzaro, 1997 apud Elo & Kyngäs, 2007, p. 111). Como tal, torna-se necessário desenvolver uma matriz de categorização, de natureza estruturada ou ampla (Kynga’s & Vanhanen, 1999 apud Elo & Kyngäs, 2007, p. 111) e “codificar os dados de acordo com as categorias” (Elo & Kyngäs, 2007, p. 111). Quando ampla, a matriz segue os preceitos da análise indutiva. Quando estruturada, só os dados que se enquadram na matriz são considerados (Patton 1990, Sandelowski 1993, 1995 apud Elo & Kyngäs, 2007, p. 112). Contudo, no que diz respeito a esta última matriz, ao invés de escolher os dados que se enquadram, é possível optar por considerar aqueles que não se

enquadram, o que leva à oportunidade de complementar com uma análise indutiva e, assim, de criar novos conceitos a partir desses dados.

O presente estudo, enquadra-se nesta última tipologia pois serve-se de uma análise de conteúdo indutiva, com recurso à codificação aberta e à categorização – realizada nos meses de fevereiro e março de 2024 –, como forma de explicar um determinado fenómeno e, assim, revelar quais as representações subjacentes e o modo como a Fundação escolhida percebe e comunica o mecenato cultural no âmbito da sua estratégia de responsabilidade social corporativa.

6. Método de tratamento de dados

Dada a natureza deste tipo de análise, os dados recolhidos correspondem somente a dados brutos, “que só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada”, como referem (Mozzato & Grybovsky, 2011, p. 733). Essa técnica traduz-se no processo de codificação que, por sua vez, se apresenta como um método de análise indutivo e eficiente (Kothari, 1990; Elo & Kyngäs, 2008) que “ajuda a reduzir a quantidade de material” (Schreier, 2014, p. 170), filtrando-o, através da “atribuição de numerais ou outros símbolos às respostas, de modo a que [estas] possam ser colocadas num número limitado de categorias” e subcategorias (Kothari, 1990, p. 123; Elo & Kyngäs, 2008).

Para tal é necessário construir um quadro de codificação. Schreier (2014, p. 174) define-o como estando “no coração do método”, pois permite selecionar o material relevante e, numa segunda fase, agrupá-lo, criando, assim, as categorias e subcategorias (Ibidem, 2012, p. 82), capazes de responder à pergunta de partida e de confirmar as hipóteses inicialmente definidas. Por conseguinte, o quadro de codificação consiste na apresentação de uma categoria principal, acompanhada de duas subcategorias, no mínimo. A categoria principal representa aquilo que o investigador quer saber, enquanto as subcategorias correspondem àquilo que o material recolhido diz sobre essa categoria (Ibidem, 2012; 2014). São estas as etapas a cumprir durante este processo: “selecionar o material, estruturar e gerar as categorias, definir as categorias, revisar e expandir o quadro” (Ibidem, 2014, p. 174). Ademais, as categorias podem ser geradas e estruturadas a partir de três estratégias à escolha (Ibidem, 2012):

- *Concept-driven*: quando as categorias derivam de conhecimento baseado em aprendizagens anteriores que resultaram da “teoria, pesquisa prévia, experiência do dia a dia, ou lógica” (Ibidem, 2012, pp. 84-85; 2014, p. 176);
- *Data-driven*: cujas categorias são formadas com base no conhecimento obtido a partir do material recolhido (Ibidem, 2012, p. 84);

- Combinação de ambos os conceitos acima referidos.

Contudo, Schreier (2012, p. 3) refere que uma das razões para se optar por uma análise de conteúdo qualitativa, prende-se com o facto de se estar “a lidar com dados ricos que requerem interpretação”. Como tal, este tipo de análise permite fazer o uso combinado de ambas as estratégias, uma vez que também não é recomendável aplicar apenas *Concept-driven* enquanto tática. Assim, para reduzir o risco de o investigador se limitar, somente, ao conhecimento prévio, sem considerar os dados levantados – e de forma a descrever o material da melhor forma possível (Ibidem, 2014, p. 176) –, torna-se exequível e mais adequado criar categorias e subcategorias com base na ideologia *Concept-driven*, no caso do material recolhido a partir das entrevistas e adicionar categorias fundamentadas no conceito *Data-driven* (Ibidem, 2014, pp. 171-176) no momento da análise do conteúdo das publicações de *Facebook* da Fundação Millennium bcp. No seguimento desta linha de pensamento, é necessário que o investigador se faça acompanhar de “processos técnicos relativamente precisos” (Quivy & Champenhoudt, 1998, p. 226).

6.1. Grelhas de Categorias de Análise

No que diz respeito à lógica utilizada para a construção das categorias importa mencionar que a respetiva codificação aberta e categorização foram realizadas de forma livre e através do cruzamento manual de dados, com recurso à construção de tabelas na ferramenta *Microsoft Word*. Por conseguinte, para proceder à codificação do material recolhido, formulam-se duas tipologias principais de categorias:

- a) A primeira diz respeito às **categorias e subcategorias resultantes da análise das unidades de recorte das entrevistas semiestruturadas** realizadas. As respetivas transcrições foram revistas inúmeras vezes e analisadas com base na revisão de literatura efetuada. Tendo os próprios guiões de entrevista sido realizados a partir dos autores enumerados na revisão de literatura, as categorias resultantes deste processo são de natureza *Concept-driven*, visto que as respostas dos entrevistados corroboram parte do corpo teórico desta dissertação.
- b) A segunda tipologia principal diz respeito às **categorias formuladas com base na análise de conteúdo aplicada à rede social *Facebook* da Fundação Millennium bcp**. Por sua vez, considerando os dados levantados, essas categorias apresentam uma natureza *Data-driven*.

6.1.1. Grelhas de Categorias de Análise das Entrevistas

1. Categoria: Conceção de Mecenato Cultural

Esta categoria inclui todos os dados que permitem definir o que é o mecenato cultural, e o que representa na sociedade, particularmente no contexto português. Por conseguinte, esta subdivide-se nas seguintes subcategorias:

<u>Tipologia</u>	<u>Subcategorias</u>	<u>Descrição</u>
Concept-driven	Ato de Generosidade e Doação	Nesta subcategoria reconhece-se a referência a expressões que fazem alusão ao mecenato, como é o caso, de acordo com Nunes (1991) do termo: “generosidade”, enquanto prática que permite criar oportunidades e apoiar projetos. Identificam-se, também, as unidades de registo que indicam que o mecenato pode surgir enquanto doação, como defende Palencia-Lefler Ors (2007).
Concept-driven	Caráter social e cívico	Nesta subcategoria menciona-se a intenção de satisfazer motivações que se prendam com a responsabilidade social (Vescia, 1987), tendo em conta a perspetiva de Palencia-Lefler Ors (2007, p. 159) de que o mecenato só é praticado, na sua essência, se “o objetivo da ação for cultural, cívico ou humanitário, e sempre sem compensação, além de ser uma prática que permite acrescentar valor para a comunidade” e, ainda, o desejo de tornar a cultura acessível para todos (Reis, 2003, p. 254, apud Monereo, 2022, p. 64).
Concept-driven	Reputação Positiva	Considera-se a perspetiva de Morera (2015) que menciona a relação entre empresa/organização e sociedade, na medida em que a empresa/organização providencia algo na forma de mecenato cultural e a sociedade retribui enquanto consumidora ou com o ato de valorizar e conotar a organização com uma reputação positiva. Desta forma, reconhecem-se, ainda, as referências que estabelecem uma associação entre o mecenato e a manutenção de uma

		reputação positiva, outrora mencionada por Conde & Santos (1990); Williams (2014); Morera (2015); Monereo (2022), entre outros autores.
--	--	---

Tabela 4. Categorias de Análise – Conceção de Mecenato Cultural – Elaboração própria.

2. Categoria: A RSC através da Fundação Millennium bcp

Formula-se esta categoria com o intuito de agrupar todas as unidades que demonstram como é que o conceito de responsabilidade social corporativa é entendido pelos entrevistados, assim como a missão de utilizar a Fundação Millennium bcp como veículo para exercer a RSC e, assim, criar impacto na sociedade portuguesa, e comunidades adjacentes. Por conseguinte, esta subdivide-se nas seguintes subcategorias:

<u>Tipologia</u>	<u>Subcategorias</u>	<u>Descrição</u>
Concept-driven	Sentido de Responsabilidade das Grandes Empresas	Consideram-se as perspetivas de Combs & Holladay, (2012) e de Lopes & António (2016), entre outros autores já mencionados que consideram a RSC um ato de responsabilidade para com a sociedade, assim como o papel das grandes empresas na sociedade e o seu interesse em criar valor, com base em Bowen (1953, apud Carroll, 1999), Frederick (2008), Moon et al. (2017), e Chandler (2017b), entre outros autores.
Concept-driven	Área Multidisciplinar	Reconhecem-se as perspetivas de Combs & Holladay (2012) e Moon et al. (2017), assim como a de outros autores mencionados, de que as responsabilidades implicam diferentes vertentes, nas quais se enquadram: a social, a ambiental, a do <i>Governance</i> .
Concept-driven	Participação Social	Consideram-se as unidades de registo que se referem à promoção de um maior desenvolvimento da sociedade, com base na combinação da perspetiva de Antoine (2020a; 2020b) e Monereo (2022) – relativamente ao aparecimento das Fundações como novas formas de

		apoiar projetos culturais –, com as perspectivas de autores como Bowen (1953, apud Carroll, 1999), Frederick (2008), Moon et al. (2017), e Chandler (2017b) – quanto à participação das grandes empresas na sociedade.
Concept-driven	Enriquecimento social	Identifica-se a utilização do mecenato cultural como uma forma de trabalhar a RSC – como referem: Vescia (1987); Mendez & Soares (2004), Palencia- Lefler Ors (2007) – e assim contribuir para uma melhor qualidade de vida da sociedade e para uma sociedade culturalmente mais rica, ao criar oportunidades através do desenvolvimento de ações mecenáticas.
Concept-driven	Reputação	Sublinha-se novamente a perspetiva de Conde & Santos (1990); Williams (2014); Morera (2015); Monereo (2022), entre outros autores, que estabelecem a associação entre o mecenato e reputação, agregando, ainda, a noção de reconhecimento.

Tabela 5. Categorias de Análise – A RSC através da Fundação Millennium bcp – Elaboração própria.

3. Categoria: Comunicar o Mecenato Cultural

Esta categoria abrange todos os dados que permitem identificar os fatores e meios associados à comunicação do mecenato cultural da Fundação Millennium bcp. Por conseguinte, esta subdivide-se nas seguintes subcategorias:

<u>Tipologia</u>	<u>Subcategorias</u>	<u>Descrição</u>
Concept-driven	Dar a conhecer	Reconhece-se a perspetiva de Grunig (2011) que confere aos profissionais de RP a capacidade estratégica para estabelecer relações com os diferentes públicos e a perspetiva de Roberson (2020) e da International Public Relations Association (s.d.), que sublinha a capacidade dos RP para informar os públicos e divulgar ações.

Concept-driven	Complementaridade de meios	Mencionam-se as unidades de registo que evidenciam a coexistência entre os meios tradicionais e os digitais para replicar uma mensagem, com base na perspetiva de Palencia-Lefler Ors (2007) – de que a divulgação das ações de mecenato é, muitas vezes, feita através dos órgãos de comunicação social –, de Whatmough (2019) – quanto ao declínio dos meios de comunicação social tradicionais e à emergência das redes sociais – e, também, de Earl & Waddington (2012) – que conota as redes sociais como uma ferramenta e uma arma da qual se pode tirar partido.
Concept-driven	Retorno	Com base em Conde & Santos (1990); Williams (2014); Morera (2015); e Monereo (2022), ilustra-se a associação entre os conceitos “mecenato” e “reputação” numa perspetiva comunicacional. Por isso, identificam-se as unidades de registo que fazem alusão ao retorno que a comunicação e divulgação de ações de mecenato por parte da Fundação Millennium bcp proporciona.

Tabela 6. Categorias de Análise – Comunicar o Mecenato Cultural – Elaboração própria.

6.1.2. Categorias de Análise do Conteúdo das Publicações do *Facebook* da Fundação Millennium bcp

Redigem-se as seguintes categorias, de natureza *Data-driven*, com o objetivo de agrupar todas as unidades que caracterizam as mensagens das publicações do *Facebook* da Fundação Millennium bcp. Esta tem por base a recolha de dados que se traduzem nos textos das publicações (Ver Anexo 3) e regularidade de publicação na respetiva rede social. Por conseguinte, esta subdivide-se nas seguintes subcategorias:

1. Categoria: Clareza e Objetividade

Consideram-se todas as unidades de registo linguísticas – como por exemplo frases simples e diretas: “A Fundação Millennium bcp é mecenas desta exposição” – e unidades de registo visuais das publicações do *Facebook* que permitem identificar a capacidade da Fundação para efetuar uma

comunicação clara, objetiva, e simples referente às ações da Fundação Millennium bcp. Enquadra-se, também, a utilização de outros termos para fazer referência ao conceito “mecenato”, levando, assim, em conta a nota de Monereo (2022) relativamente à necessidade de clarificar as terminologias utilizadas na comunicação para referir a natureza do apoio fornecido.

2. Categoria: Informação e Mobilização

Sublinham-se as unidades de registo que permitem caracterizar a natureza informativa e mobilizadora da abordagem dos *posts* do *Facebook* publicados na conta da Fundação Millennium bcp e, ainda, que permitam identificar a intenção da comunicação da Fundação. Identificam-se, inclusive, verbos e expressões linguísticas – como, “saiba mais”, “veja”, “venha assistir” –, que incentivem a mobilização e participação do público nos eventos promovidos pela Fundação Millennium bcp.

3. Categoria: Repetição e Reforço

Analisa-se a intenção de replicar e reforçar determinadas mensagens com base nas unidades de registo linguísticas que são referidas em maior número no *Facebook* da Fundação Millennium bcp, levando, também, em consideração os temas mais frequentes nas suas publicações. São exemplos disto, as múltiplas publicações sobre exposições e as repetições de publicações sobre um mesmo evento.

4. Categoria: Envolver e Aproximar

Consideram-se as unidades de registo linguísticas – como o uso da utilização do pronome de tratamento “você” subentendido e com o intuito de se dirigir ao público. Reconhecem-se, também, outras unidades de registo que comportam os números referentes aos comentários e partilhas das publicações do *Facebook* da Fundação Millennium bcp e analisa-se, através destas, a frequência e o tipo de diálogo estabelecido com o respetivo público, assim como a relação de proximidade construída e o sentimento de pertença a uma comunidade, como a constante referência à cidade de Lisboa e a parte da História de Portugal.

CAPÍTULO III – Estudo de Caso: A Fundação Millennium bcp

1. A Fundação Millennium bcp

A Fundação Millennium bcp, concebida pelo Banco Comercial Português em 1991, surge, aliada à estratégia empresarial do Banco, como forma de responder às necessidades sentidas em diversos setores da sociedade. Representa o empenho do Banco em apoiar “o desenvolvimento das comunidades em que se insere” (Fundação Millennium bcp, s.d. | *online*), constituindo uma extensão da sua política de responsabilidade social corporativa – RSC (Dias, setembro, 2023). Por conseguinte, o Banco possui um Departamento de Responsabilidade Social Corporativa, cuja equipa funciona com três pilares: Sustentabilidade Corporativa, Finanças Sustentáveis, e Fundação Millennium bcp (Silvestre, outubro, 2023). Neste contexto, o Banco e a Fundação seguem a mesma política de RSC – sendo esta considerada como um dever de apoiar as comunidades onde estão presentes (Ibidem | *online*). Contudo, a Fundação emerge autónoma, do ponto de vista administrativo, e é capaz financeiramente, “para elaborar e gerir um programa de atividades que visa o prosseguimento de uma atuação socialmente responsável” (Fundação Millennium bcp, s.d. | *online*).

A Fundação está localizada na Rua Augusta, n.º 84, no edifício sede de Lisboa do Millennium bcp, e estende-se pelo conjunto de cinco edifícios pombalinos – devidamente recuperados, entre 1991 e 1995, e habilitados para as funções ali exercidas e “necessidades atuais” (Ibidem | *online*).

Os Órgãos Sociais da Fundação Millennium bcp mantêm as suas funções durante um mandato de quatro anos. Deste modo, o atual mandato viu o seu início no ano de 2022 e prevê o cessar das suas funções no ano de 2025 (Ibidem | *online*). De acordo com a versão escritura pública 03/2020 dos Estatutos da Fundação Millennium bcp, os Órgãos Sociais da Fundação Millennium bcp são constituídos por: Conselho de Curadores⁸⁹, presidido por Nuno Manuel Amado; Conselho de Administração, presidido por António Monteiro; Comissão Executiva, presidida por António Monteiro; Conselho Fiscal, presidido por Carlos Alberto Diogo; Comissão de Vencimentos; e Secretária-Geral (Estatutos da Fundação Millennium bcp, 2020). A Fundação possui ainda um quadro de pessoal, composto por quatro técnicos, pelos quais são distribuídos os projetos da Fundação. Por sua vez, cabe a esses técnicos fazer a ponte com os departamentos do Banco, cuja atividade é essencial para o desenvolvimento do projeto – como, por exemplo, o departamento de comunicação. Desta forma, a Fundação utiliza alguns serviços do Banco, concentrando, assim, os

⁸⁹ É este Conselho que aprova os objetivos estratégicos /as políticas orientadoras da atividade da Fundação (Dra. Fátima Dias, setembro de 2023).

seus esforços no âmbito do mecenato, o que evidencia a política de colaboração existente entre o Banco e a sua Fundação (Dias, setembro, 2023).

Movida pela letra “M” de Modernidade, Millennium e Mudança, a Fundação Millennium bcp tem como **missão** apoiar e desenvolver iniciativas culturais, científicas e sociais – em Portugal e nos restantes países onde o Banco exerce a sua atividade –, que, por sua vez, se encontram em consonância com os **valores** do Banco Millennium bcp⁹⁰ (Fundação Millennium bcp, s.d. | *online*; Dias, setembro de 2023). Deste modo, a Fundação compromete-se a criar valor para a sociedade, contribuindo para o progresso das comunidades onde está inserida (Fundação Millennium bcp, s.d. | *online*).

1.1. O Mecenato na Fundação Millennium bcp:

Enquanto parte da “estratégia de afirmação da cultura” (Fundação Millennium bcp, s.d. | *online*) e uma extensão da política de responsabilidade social corporativa do Banco Millennium bcp, a Fundação promove ações mecenáticas, enquadrando o desenvolvimento da sua atividade nas áreas da da Ciência e Conhecimento, da Solidariedade Social, e da Cultura – essencialmente, através da “promoção da cultura portuguesa”, com base na realização de iniciativas e apoio de projetos de outras entidades, de âmbito cultural e de “conservação e divulgação do património” (Ibidem | *online*), sendo que não existem apoios fixos, mas sim uma atribuição de apoios consoante a sua inserção na estratégia da Fundação, a necessidade e relevância sentida no momento, e o orçamento disponível (Dias, setembro, 2023). Em todas estas áreas, a Fundação ambiciona “ter uma abrangência geográfica nacional cada vez mais alargada” (Fundação Millennium bcp, s.d. | *online*).

1.1.2. Áreas de Atuação

Como mencionado na secção anterior, são três as áreas que beneficiam da atuação e intervenção da Fundação: a Cultura, a Ciência e o Conhecimento, e a Solidariedade Social, embora lhes sejam conferidos “pesos diferentes. O peso maior é verdadeiramente na cultura, seguindo-se a educação e o social” (Dias, setembro, 2023).

1.1.2.1 Cultura

A cultura apresenta-se como sendo a principal área de atuação, uma vez que a Fundação se tem apresentado como mecenas de vários projetos no âmbito das artes – como por exemplo

⁹⁰ O Banco Millennium bcp conserva como valores a agilidade, a modernidade, a proximidade, a simplicidade, a sustentabilidade, a inovação, entre outros... (<https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/Pages/marca.aspx>)

iniciativas ligadas à arte moderna e contemporânea, e eventos que disseminem “a partilha de cultura” com os diferentes públicos e “privilegiem a interdisciplinaridade artística” (Fundação Millennium bcp, s.d. | online).

Nesta ótica, importa mencionar que a atividade da Fundação foca-se principalmente na preservação do património histórico e arquitetónico – onde se insere o património museológico, que é encarado, por sua vez, como uma “componente essencial da identidade nacional” (Ibidem | online). Por conseguinte, a Preservação do Património Cultural revela-se como “uma das suas mais relevantes áreas estratégicas de ação” (Ibidem | online). Neste campo, a Fundação apoia não só “projetos de Promoção e Recuperação de Património Artístico e Histórico”, como se afigura como “responsável pela [proteção], gestão e manutenção do Núcleo Arqueológico da Rua dos Correeiros⁹¹”, pela consequente “organização e dinamização das visitas”, e outras atividades, como: a “edição de um catálogo” bilingue (em português e inglês) e de uma brochura; e também o “apoio à edição de teses de doutoramento sobre o NARC” (Ibidem | online).

Além disso, de modo a promover e a difundir a Arte, a Fundação estabeleceu algumas parcerias⁹², nomeadamente, no campo das Artes Plásticas com a DGPC – Direção Geral do Património Cultural e com a Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa, com o intuito de determinar “a promoção e difusão do património artístico e de atividades culturais no Museu Nacional de Arte Contemporânea”, através de exposições promovidas neste espaço pela Fundação (Ibidem | online). É no âmbito deste último tópico que se insere a responsabilidade da Fundação em divulgar o património artístico do Millennium bcp. Para a concretização deste objetivo a Fundação conta com o conceito “Arte Partilhada”, que sublinha os esforços do Banco para intervir a nível social e cultural na comunidade, levando a cabo a sua política de responsabilidade social⁹³.

⁹¹ O Núcleo Arqueológico da Rua dos Correeiros pertence ao Millennium bcp, mas é também património que pertence a Lisboa e a Portugal, sendo então considerado Monumento Nacional; qualificação que lhe foi atribuída pelo Decreto n.º 7/2015 da Presidência do Conselho de Ministros, publicado no Diário da República, 1.ª série — N.º 75 — 17 de abril de 2015 (Fundação Millennium bcp, s.d. | online). Está localizado no subsolo dos edifícios da sede do Millennium bcp em Lisboa e constitui um elemento de “grande importância para o entendimento da história da cidade de Lisboa e sua ocupação”, pois é possível testemunhar 2.500 anos da História da cidade de Lisboa (Ibidem | online). Foi durante as restaurações dos edifícios, entre 1991 e 1995, que, devido a “uma perfuração do pavimento”, foram descobertas “estruturas arqueológicas de civilizações que, ao longo dos tempos, habitaram Lisboa” (<https://www.fundacaomillenniumbcp.pt/nucleo-arqueologico/>).

⁹² Por exemplo, o projeto [UmbigoLAB](#), que conta com a participação de artistas e curadores de arte, visa viabilizar a colaboração entre os intervenientes do mundo das artes (Fundação Millennium bcp | online). A exposição “[Pintura sem Álibi](#)”: organizada para expor as obras de Manuel Amado, que pertencem “à coleção Millennium bcp e a outras coleções privadas”, exibida em setembro de 2020 no Museu Arpad Szenes – Vieira da Silva, é outro exemplo da atuação da Fundação no que diz respeito à promoção e difusão da Arte (Ibidem | online).

⁹³ Um exemplo prático do desenvolvimento deste conceito é a “[Exposição Abstração. Arte Partilhada Coleção Millennium BCP](#)”, levada a cabo no Museu Amadeo de Souza-Cardoso, em 2020, para dar a conhecer 36 obras, pertencentes à Coleção do Millennium bcp, de diversos artistas que abordaram o Abstracionismo português (<https://www.fundacaomillenniumbcp.pt/2019/09/18/abstracao-arte-partilhada-colecao-millennium-bcp/>).

Com a concretização deste projeto, verifica-se uma colaboração entre a Fundação, o Banco, e outras instituições. Assim, exposições temporárias são realizadas com a inclusão de obras da Coleção Millennium Bcp, cedidas para exibição, como é o caso do empréstimo de obras sua coleção de pintura, e outras exposições itinerantes igualmente organizadas. Deste modo, agregada à divulgação do património artístico do banco e do conceito de Arte Partilhada, está a dinamização da “Galeria Millennium bcp”, pela qual a Fundação está encarregue. Foi com a exposição “Mértola – o Último Porto do Mediterrâneo” que a Galeria Millennium viu a sua inauguração acontecer em julho de 2009. Mas, em setembro de 2018, a galeria foi encerrada, sendo a exposição “Os Ballets Russes: Modernidade após Diaghilev” a última realizada. Contudo, em 2021, acolhida pelo Museu Nacional de Arte Contemporânea (MNAC), localizado em Lisboa, no Chiado, a Galeria Millennium bcp voltou “a abrir portas à arte, aos artistas e ao público” (Fundação Millennium bcp, s.d. | *online*). A recuperação do conceito e do projeto da galeria tornou-se possível devido ao protocolo celebrado entre o setor público e o privado, nomeadamente entre o Millennium bcp, a Direção-Geral do Património Cultural, o Ministério da Cultura e a Faculdade de Belas Artes, da Universidade de Lisboa (Ibidem | *online*). A ala do MNAC, anteriormente fechada e, mais tarde, restaurada pelo Banco Millennium bcp, tornou-se o palco do projeto de Arte Partilhada da Fundação Millennium bcp. Assiste-se, portanto, à dinamização de um espaço artístico partilhado, onde as coleções do Banco e a do Museu complementam e proporcionam ao público a oportunidade de desfrutar de diversas exposições. A exposição “[Francis Smith. Em Busca do Tempo Perdido](#), com curadoria de Jorge Costa”, realizada em 2021, é um exemplo da atuação da Fundação Millennium bcp no âmbito da promoção e difusão das artes e do protocolo celebrado com o MNAC.

1.1.2.2. Ciência e Conhecimento

A Ciência e o Conhecimento são encarados pela Fundação como um dos pilares que possibilita a construção e a existência de uma sociedade informada, desenvolvida, e composta por cidadãos ativos e responsáveis. É por isso que a Fundação tem apoiado projetos educativos no âmbito da “investigação científica e desenvolvimento do conhecimento”, entre os quais se destacam “programas de pós-licenciatura em universidades portuguesas de referência e projetos de investigação na área da saúde infantil” (Fundação Millennium bcp, s.d. | *online*)⁹⁴.

⁹⁴ O apoio fornecido a um dos projetos do Centro de Investigação de Tumores Cerebrais (CITC), no âmbito da pediatria, é um exemplo da intervenção da Fundação no campo da Ciência e do Conhecimento. Este apoio permitiu a “criação de um Banco de Tumores Cerebrais no Biobanco-iMM, com o objetivo de armazenar amostras biológicas recolhidas de doentes operados” (Fundação Millennium bcp, s.d. | *online*) e ainda a realização da “7ª edição da reunião

1.1.2.3. Solidariedade Social

Relativamente à área da Solidariedade Social, a Fundação atua com o objetivo de incentivar o “desenvolvimento de um contexto social favorável”, socorrer “as camadas mais frágeis da população”, e “promover junto das entidades de terceiro setor a eficiente gestão” dos seus recursos e, consequente, sustentabilidade (Fundação Millennium bcp, s.d. | *online*). Por este motivo, vê-se disposta a apoiar iniciativas, promovidas por diferentes organizações do terceiro setor, no âmbito da “infância, adolescência, pobreza, deficiência”, entre outras áreas de intervenção (Ibidem | *online*)⁹⁵.

1.2. A Comunicação na Fundação Millennium bcp

A Fundação Millennium bcp não possui um departamento próprio de Comunicação. Por isso, toda a comunicação é articulada com o Departamento de Comunicação do Banco Millennium bcp, que conta com cerca de 27 profissionais no total. Este departamento possui cinco componentes: a comunicação corporativa – que engloba as relações com os media, a comunicação interna e a produção audiovisual e de textos –; a comunicação comercial; a comunicação institucional; a direção de qualidade; e a produção e controlo. Desta forma, a área de comunicação corporativa⁹⁶ encontra-se em constante articulação com a Fundação – pelo que os objetivos estratégicos, no que diz respeito à comunicação das ações da Fundação, surgem alinhados entre as duas partes (Barbas & Burns, outubro, 2023).

O departamento de comunicação do Banco, funciona, então, numa lógica de agência. Com isto, o Dr. Erik Burns (outubro, 2023) explica que:

Nós [departamento de comunicação] temos clientes. Obviamente todos internos. A Fundação é um cliente interno nosso (...) o Activbank é um cliente interno nosso. Quando estes clientes nossos precisam de uma solução de comunicação, entregam esse pedido à direção da comunicação e [esta] decide qual é a melhor maneira de comunicar (...) Há

do programa doutoral internacional em Ciências Biomédicas para apresentação de trabalhos científicos” (<https://www.fundacaomillenniumbcp.pt/2018/04/02/imm-instituto-de-medicina-molecular-2/>).

⁹⁵ A colaboração entre a [Fundação e o Banco Alimentar](#) na disseminação de campanhas para a recolha de alimentos é um exemplo que ilustra a sua atuação nesta área, assim como a [XVª Edição da Competição nacional do Start Up Programme](#) - que proporciona um momento de formação em empreendedorismo a alunos universitários, para que estes possam perceber como utilizar as suas competências para desenvolver um negócio (Fundação Millennium bcp | *online*) - também o é.

⁹⁶ Esta área conta com o desempenho de sete profissionais, sendo que um deles pertence a uma agência de comunicação, a M-Public Relations, que trabalha com o departamento de comunicação no requisito relação com os media (Dr. Erik Burns, outubro de 2023).

outras coisas que são (...) “*all in*”. [Ou seja] temos comunicação externa, comunicação interna... [entre outros].

No seguimento desta linha de pensamento, é a Dra. Cíntia Barbas, do departamento de comunicação do Banco, que se encontra responsável pela conta da Fundação. Além disso, o departamento conta com diferentes fornecedores externos, como: a *M-Public Relations*, com quem trabalham no campo da relação com os media; a *VML*, à qual recorrem para executar o planeamento no digital, ou seja, para publicar nas redes sociais – no caso da Fundação, no *Facebook* e no *Instagram* – aquilo que a equipa de comunicação criativamente concebe; e a *Mediamonitor Marktest*, para medir nos media, através do chamado *clipping*, o impacto da sua atividade (Barbas & Burns, outubro, 2023).

Na concretização deste trabalho articulado entre o departamento de comunicação do bcp e a Fundação, esta distribui os projetos pelos seus colaboradores e, por sua vez, cada um tem a responsabilidade de controlar o processo e de expor as necessidades de comunicação ao respectivo departamento de comunicação do Banco, que está responsável pelas relações públicas, nas quais se incluem as relações com os media, elaborando, por exemplo, os comunicados de imprensa, previamente aprovados pela Fundação, e por ajudar na maximização da visibilidade do apoio fornecido. Inclusive, vale a pena mencionar que dado os variados e diferentes projetos aos quais a Fundação fornece assistência, a definição do(s) público(s)-alvo varia consoante o projeto (Dias, setembro, 2023).

1.2.1. Canais de comunicação digitais

A Fundação recorre aos canais digitais como forma de comunicar com o seu público, nomeadamente o *Facebook*, o *Instagram*, e o *Website* oficial da Fundação. Por isso, segue-se a caracterização desses canais para verificar o conteúdo publicado e a respetiva regularidade das publicações, qual a quantidade de seguidores e se existe interação com esses seguidores.

1.2.1.1. Facebook: Fundação Millennium bcp

Criada a 16 de março de 2011, a conta oficial de *Facebook* da Fundação Millennium bcp conta, até ao momento de análise (20 de março), com um total de 42.000 seguidores e 41.000 gostos. Embora a conta tenha sido criada em março, a primeira publicação foi feita a 23 de maio de 2011 com o *upload* da primeira foto de perfil da página; contudo a foto de perfil atual foi atualizada em maio de 2023. Todavia, a primeira interação da Fundação com o seu público, através desta página, ocorreu dez dias depois, a 2 de junho de 2011, com a partilha de um vídeo do

Youtube sobre “Dar e Receber – Dia de Voluntariado Millennium bcp”⁹⁷. No dia seguinte, a Fundação dava as boas-vindas aos seus seguidores, através de um post escrito, no qual expressava a sua intenção de manter uma relação de proximidade com o seu público. Desde então, a Fundação tem marcado presença nesta rede social de forma regular. Por semana, são efetuadas entre duas a cinco publicações, consoante os projetos e iniciativas que estão a decorrer e consoante as datas festivas, sendo que no ano de 2020, devido à pandemia Covid-19, as publicações chegaram às seis por semana, com a criação da rubrica “Agenda Cultural Virtual: #CulturaEmCasa”, através da qual se partilhou um leque de *tours* virtuais a museus para que os seus seguidores tivessem a possibilidade de aceder a partir de casa. Alguns dos *posts* são, ainda, publicados simultaneamente no *Instagram* e no *Facebook*, apresentando-se, então, como idênticos em termos de conteúdo, evidenciando a intenção de replicar o conteúdo em diferentes canais (Anexo 4, alínea c).

O vídeo e a fotografia na configuração de cartaz para divulgar iniciativas são os formatos eleitos para comunicar com os seguidores. Estes formatos são acompanhados de texto e *links*, com o intuito de redirecionar para informações complementares acerca da ação/evento promovido, para outras páginas, ou para o *Website* da organização (Anexo 5).

Em termos de interação com o seu público, a página mostra-se ativa neste requisito, na medida em que reage com um gosto aos comentários dos seus seguidores, assim como responde a esses comentários, fazendo, também, uso da ferramenta *emojis*. Em caso de dúvidas, sugestões ou comentários críticos construtivos, a Fundação faz, igualmente, uso da página para responder aos seus seguidores (Anexo 6).

1.2.1.2. *Instagram: @fundacaomillennium*

Em junho de 2013, a Fundação aderiu ao *Instagram* e, desde a sua adesão à plataforma até ao momento desta análise, foram partilhadas 692 publicações no *feed*, sendo que 115 dessas publicações foram partilhadas neste ano de 2023. O perfil da Fundação conta, atualmente, com 3.648 seguidores, seguindo de volta apenas o usuário Millennium bcp. As publicações comportam o formato suportado pela plataforma, limitando-se à fotografia e ao vídeo e, além disso, a Fundação faz uso da ferramenta *insta stories*⁹⁸.

⁹⁷ É possível aceder ao vídeo a partir do seguinte link: <https://www.youtube.com/watch?v=IsLGJCbXKE>

⁹⁸ Ferramenta da rede social *Instagram* que permite a publicação de fotos e vídeos, com duração de até 60 segundos, que ficam disponíveis durante 24h. Após esse período, a publicação é apagada da rede e os seguidores não conseguem mais visualizar. Apenas o usuário que publicou pode aceder ao conteúdo no seu arquivo e optar por destacar essas publicações com o auxílio da ferramenta “Destaques” (nesse caso os seguidores voltam a ter acesso a esse conteúdo ao aceder ao perfil de quem publicou).

O perfil da Fundação exhibe, ainda, cinco destaques, com os nomes: “Artistas”, “Fundação”, “Painéis”, “Curador”, e “#EmCasa”, que, ao reunir os *instastories* mais importantes consoante o tópico abordado, contam com informação sobre: os artistas apoiados e que colaboram com a Fundação; a própria Fundação; perguntas interativas sobre os Painéis de São Vicente; Curadores; e sugestões de atividades que podem ser realizadas em casa, respetivamente. Assim, é possível apresentar a informação que já foi partilhada de uma forma mais organizada, tornando mais fácil o acesso aos conteúdos mais procurados e relevantes (Anexo 7).

No que diz respeito à interação com o público, verifica-se uma preferência dos seguidores para interagir e expressar o seu interesse nas ações da Fundação através de gostos, pois existem publicações que excedem os 5.000 gostos. Os comentários também são uma ferramenta à qual os seguidores recorrem, mas com menos frequência, uma vez que os comentários das publicações tendem a rondar entre os 0 e os 20.

Também nesta rede social a Fundação reage aos comentários dos seus seguidores, através de um gosto, responde aos mesmos comentários, e a outros que expressem dúvidas e sugestões (Anexo 6 – Imagem 5).

1.2.1.3. *Website*

A Fundação Millennium bcp apresenta um *website* que se encontra em português e reúne informações institucionais sobre a Fundação, sobre os domínios da sua atuação e os projetos levados a cabo. Toda a informação encontra-se organizada da seguinte forma:

Na **página inicial do *website*** é possível encontrar uma galeria que funciona em slides com anúncios relevantes e com informação acerca dos principais/ou novos projetos que estão a decorrer – nos quais está incluída a ferramenta: “saiba mais” (Anexo 8).

Segue-se uma breve descrição sobre a criação da Fundação, e a apresentação das áreas que são alvo da ação mecenática da Fundação. À medida que o utilizador faz *scroll* para baixo, encontra também uma breve descrição sobre o Núcleo Arqueológico (NARC) e sobre a Coleção Millennium bcp. No rodapé do *website* são disponibilizados os contatos da Fundação e do NARC, as redes sociais da Fundação e, ainda, um botão que redireciona o utilizador para os comunicados de imprensa acerca de alguns dos projetos realizados. Todos estes tópicos dispõem da opção “saber mais”, que permite ao utilizador ser redirecionado para mais informação sobre os pontos em questão. Ainda na página inicial é possível encontrar o menu, que ilustra que a informação se encontra organizada por secções. A primeira secção apresentada intitula-se “A Fundação”. Aqui são disponibilizadas todas as informações relativas à História, Missão, Áreas de Atuação, Sede e

Instalações, Morada e Contatos, e Informação Corporativa (com acesso aos principais documentos, como as escrituras, estatutos, códigos de conduta, regimentos, declarações, a composição dos órgãos sociais, e os relatórios de contas).

No segmento seguinte, que responde por “**Ação Mecenática**”, são expostas as áreas de atuação da Fundação que, por sua vez, são alvo das ações de mecenato por esta desenvolvidas. Consequentemente, fornece-se informação acerca de como “concorrer a um apoio mecenático”⁹⁹.

Sucedese a secção: “**Projetos Apoiados**”, onde é possível encontrar uma vasta lista dos projetos promovidos pela Fundação. Ao clicar na opção “mais”, o utilizador recebe uma descrição sobre o projeto, as entidades envolvidas na sua implementação, e principais resultados.

Após esta secção, segue-se o “**Núcleo Arqueológico**”. Aqui, o utilizador depara-se de imediato com uma fotografia de boas-vindas, à qual está anexada o botão “Request Visit” para levá-lo a marcar uma visita ao NARC e facilitar, assim, o processo de marcação. Ainda nesta página é possível aceder a informação sobre a História e Missão do Núcleo e uma sinopse, acompanhada por fotografias, dos períodos históricos que nele se encontram representados. Além disso, o utilizador depara-se com o botão “Visitar o Núcleo Arqueológico”. Ao clicar, informação sobre as visitas, e respetivos horários e marcações é disponibilizada.

“**Coleção Millennium bcp**” é a próxima secção. Esta encontra-se subdividida em: “Arte Partilhada”; “Empréstimos”; “Galeria Millennium bcp”; e “Galeria Millennium”. A primeira subsecção apresenta, com detalhe, o conceito do projeto e informação acerca de algumas exposições realizadas. A segunda subsecção fala sobre a questão dos empréstimos de obras e explica como efetuar os pedidos de cedência. À semelhança da primeira subsecção, a terceira também disponibiliza informação sobre a Galleria Millennium bcp e sobre algumas das exposições realizadas no âmbito do projeto. A “Galleria Millennium” apresenta-se como o estágio anterior à Galeria Millennium bcp e, nesta secção acede-se a informação sobre a história desta Galeria. Todas estas subsecções são acompanhadas de fotografia e vídeo, para melhorar a experiência do utilizador e permitir que também ele possa consumir um pouco da Arte aqui referida.

Por fim, a fracção “**Como visitar**” é uma forma de concentrar a informação relativa às visitas ao NARC e de direccionar o utilizador para que possa obter estes esclarecimentos, de uma maneira mais rápida e imediata.

⁹⁹ Assim, para que as entidades possam candidatar os seus projetos ao apoio mecenático é preciso preencher a [Ficha de Candidatura a Apoio Mecenático](#) (que se constitui como uma formalidade para analisar os pedidos) e enviá-la por email para fundacao@millenniumbcp.pt. As candidaturas devem garantir que os projetos se enquadram nas áreas da Cultura, Ciência e Conhecimento, ou Solidariedade Social, e são recebidas sem a ponderação de qualquer prazo e aceites em qualquer dia útil, mas não são consideradas candidaturas de projetos que se encontram a decorrer ou que já foram terminados.

CAPÍTULO IV – Apresentação dos Resultados

Finda a descrição da metodologia, segue-se a apresentação dos resultados, que se traduzem na compilação da análise dos dados efetuada e, por sua vez, vão culminar nas conclusões deste estudo.

Por conseguinte, este capítulo divide-se em duas vertentes principais: a análise das entrevistas, tendo por base as categorias formuladas, e uma breve análise de *clipping*; e a análise do conteúdo do *Facebook* da Fundação Millennium bcp.

1. As entrevistas: Breves notas

a) Entrevista – Conselho de Administração e Comissão Executiva da Fundação Millennium bcp

Esta primeira entrevista foi realizada com uma dupla finalidade. Enquanto entrevista exploratória serviu para ajudar a entender como a Fundação se encontrava estruturada, qual o lugar da comunicação e qual a sua relação com o Banco Millennium bcp. Constituiu-se, portanto, como determinante para validar algumas das questões, formuladas no guião de suporte à entrevista, para que, posteriormente, fossem colocadas (e/ou ajustadas) nas restantes entrevistas, tornando-se relevante para apurar a forma como os conceitos estudados são encarados pela Fundação. Foi, igualmente, a partir desta que se obtiveram os contactos dos profissionais que dão voz às restantes entrevistas. Para além de exploratória, esta pode ser também considerada uma entrevista de campo, uma vez que possibilitou explorar em profundidade o conceito de mecenato na Fundação Millennium bcp e a sua intervenção na área da cultura. O facto de a Dra. Fátima Dias ter sido responsável pela área de patrocínio do Banco, antes de estar alocada à Fundação, permitiu esclarecer o entendimento dos conceitos de mecenato e de patrocínio na comunicação, tendo em conta o âmbito das duas entidades. Assim, esta entrevista revela-se de extrema importância para complementar a definição da primeira categoria: “Conceção de Mecenato Cultural” e da última categoria: “Comunicar o Mecenato Cultural”.

Ademais, torna-se relevante mencionar que, curiosamente, esta foi a única entrevista realizada a um profissional do quadro de funcionários da Fundação Millennium bcp, lembrando, contudo, que todos os profissionais da Fundação são destacados pelo Banco Millennium bcp (Dias, setembro, 2023).

b) Entrevista – Sustentabilidade Corporativa do Banco

A entrevista ao Dr. António Silvestre foi relevante, no sentido em que foi recuperar pontos de vista outrora mencionados na revisão de literatura e dos quais se destacam a referência à responsabilidade das grandes empresas perante a sociedade e a chamada de atenção para a questão do uso da sustentabilidade enquanto *Greenwashing*. Este último fator reforça o teor da entrevista, pelo que parte das respostas foram orientadas para o conceito de sustentabilidade – uma vez que o entrevistado exerce funções na área de sustentabilidade corporativa do Banco. Decorrente deste facto, recolheu-se pouca informação nesta entrevista relativa à associação entre o mecenato cultural e a responsabilidade social corporativa.

Ainda assim, esta intervenção permitiu perceber, em termos estruturais, como funciona o departamento de RSC no Banco e qual o papel desempenhado pela Fundação enquanto extensão da política de responsabilidade social corporativa do mesmo.

c) Entrevista – Departamento de Comunicação do Banco

Tendo em conta a organização do Departamento de Comunicação do Banco, esta entrevista foi realizada em simultâneo a dois profissionais: o Diretor de Comunicação Corporativa do Banco Millennium bcp e a responsável pela conta da Fundação. Esta opção ficou a dever-se à organização do departamento e da sua articulação com a Fundação (anteriormente mencionada no capítulo da metodologia).

Importa também referir que os dados recolhidos nesta dupla entrevista permitiram perceber qual o olhar que os profissionais de comunicação deste departamento têm sobre as relações públicas, como é que o mecenato cultural é comunicado aos diferentes públicos e qual é o objetivo a atingir com essa comunicação.

1.2. Categorias de análise

De modo a aprofundar os resultados, procede-se com uma análise pormenorizada por categoria, considerando, assim, relevantes todas as unidades de registo referentes à totalidade das respostas das entrevistas. Como tal, consideram-se todas as palavras e ideias¹⁰⁰ proferidas pelos entrevistados que se enquadram no tema, tendo em conta o contexto da respetiva categoria e subcategoria em causa (Ver tabela 7).

¹⁰⁰ Foram consideradas todas as palavras, expressões, menções, e/ou ideias proferidas pelos entrevistados com uma frequência igual ou superior a três referências, sempre que alocadas ao âmbito da cultura e/ou do mecenato cultural.

Categorias e Subcategorias	Variedade de palavras/ ideias	Referências	Total de Referências por categoria
Conceção de Mecenato Cultural			
Ato de Generosidade e Doação	4	114	270
Caráter Social e Cívico	7	122	
Reputação Positiva	3	34	
A RSC através da Fundação Millennium bcp			
Sentido de Responsabilidade das Grandes Empresas	6	92	461
Área Multidisciplinar	4	77	
Participação Social	7	212	
Enriquecimento social	5	35	
Reputação	5	45	
Comunicar o Mecenato Cultural			
Dar a conhecer	6	119	259
Complementaridade de meios	6	92	
Retorno	9	48	

Tabela 7. Categorias e Subcategorias de Análise – Variedade de palavras e ideias – Elaboração própria.

1.2.1. Categoria: Conceção de Mecenato Cultural

Iniciamos a análise por esta categoria, uma vez que a perceção do modo como a Fundação encara o mecenato cultural traça o mote para a compreensão das restantes categorias e das relações existentes entre conceitos. Como tal, consideram-se todas as palavras e ideias proferidas em entrevista que remetam para, ou incluam, a forma de fazer referência ao mecenato na sua vertente cultural. Por exemplo, aquando da discriminação da primeira subcategoria, quando o entrevistado do departamento de RSC refere “que a sua integração [do Banco] plena na sociedade implica determinado tipo de responsabilidade e de apoio”, verifica-se que a palavra “apoio” está inserida

no contexto da atividade do Banco e não especificamente da Fundação, além de remeter para a forma como o Banco exerce a sua responsabilidade sobre a sociedade, apoiando-a de diversas formas. Logo, a palavra “apoio” neste contexto não se considera. Por contraponto, na frase proferida imediatamente a seguir: “E é nessa perspectiva que eu vejo, digamos assim, a ação que nós temos neste apoio às diferentes organizações e aos artistas”, a palavra apoio já surge alicerçada ao contexto cultural, pelo que se entende que está a ser feita uma referência ao mecenato cultural. A seguinte tabela discrimina as palavras e expressões consideradas, assim como o número de referências às mesmas.

Subcategoria: Ato de Generosidade e Doação		
Palavras/ ideias/menções consideradas	Referências	Parágrafos
Apoio(s)	89	36
Criar Condições/ Oportunidades ¹⁰¹	10	8
Generosidade	6	5
Doação ¹⁰²	9	8

Tabela 8. Subcategoria: Ato de Generosidade e Doação – Contabilização de palavras e ideias – Elaboração própria.

A partir das unidades de registo recolhidas nas entrevistas, percebe-se que o mecenato ocupa um papel de destaque na Fundação Millennium bcp, afigurando-se como a essência da sua missão - o mecenato cultural traduz-se, portanto, no apoio fornecido a artistas e a entidades. Inclusive, a palavra “apoio”¹⁰³ (com 89 menções) foi a mais referida para denominar as iniciativas de “mecenato”, fazendo assim alusão às atividades mecenáticas da Fundação. Frases proferidas em entrevista, como por exemplo: “Eu estou a falar a partir do momento em que já temos uma decisão de patrocínio ou de apoio” (Barbas, outubro, 2023), ilustram este aspeto. O uso desta palavra evidencia, também, a constante utilização de uma linguagem mais universal, de forma a produzir um discurso facilmente mais perceptível pelo público, contornando a possibilidade de este não saber o que é o “mecenato”. Por vezes, “tem a ver com a forma de expressão, porque é

¹⁰¹ Associado à ideia de “abrir portas” no âmbito da cultura e promover novas oportunidades.

¹⁰² Consideram-se também as palavras: “donativo” e “dádiva”.

¹⁰³ Consideram-se também as diferentes conjugações do verbo “apoiar”, como por exemplo: “apoiamos”, “apoiam” e “apoia”, assim como as conjugações do verbo “ajudar”, sempre que referidos no âmbito da cultura e/ou do mecenato cultural.

difícil dizer: ‘apoiou mecenaticamente’” (Dias, setembro, 2023). Alicerçada a este pensamento, recorre-se, também, à mesma justificação para o uso do termo “patrocínio” nas notícias, no *website* da Fundação, em relação a projetos apoiados— uma vez que ficou esclarecido em entrevista que os apoios são sempre mecenáticos, não existindo nenhum patrocínio na figura jurídica de patrocínio” (Ibidem, setembro, 2023).

Como tal, reconhece-se que o entendimento de mecenato cultural da Fundação vai ao encontro da definição de Silva (2009), na medida em que o mecenato corresponde ao “apoio económico oferecido por um patrono, pessoa ou instituição abastada e influente, a artistas, cientistas ou desportistas com o intuito de promover a sociedade nos domínios cultural, científico, desportivo, entre outros, através das atividades empreendidas pelos destinatários” (par. 1), podendo ser praticado a nível de “doações, aquisições ou empréstimo de bens culturais a particulares e instituições”, “promoção e participação em iniciativas” culturais, “atribuição de prémios, bolsas e financiamento direto (...) e intervenção no património e edificação de imóveis com utilidade pública” (Santos & Conde, 1990, p. 376) – o que configura algumas das formas de atuação da Fundação Millennium bcp. A Fundação em análise procura que os projetos apoiados abram portas e sejam “montras”, criando, assim, oportunidades para artistas e “condições para modificar alguma coisa” (Dias, setembro, 2023).

Consequentemente, para a Fundação, este apoio mecenático surge no “formato de doação puro e duro” (Burns, outubro, 2023), pelo que não envolve contrapartidas, configurando-se, assim, num ato de generosidade. Daí, ter-se verificado que o termo “generosidade” – referido seis vezes – está presente no modo como a Fundação, o próprio Banco, e o seu quadro de funcionários percebem o mecenato. Ademais, nas palavras da Dra. Fátima Dias (setembro, 2023) “não é possível fazer verdadeiramente mecenato sem haver uma grande dose de generosidade”.

Subcategoria: Caráter Social e Cívico					
Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos	Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos
Cultura	37	23	Contrapartida(s)	6	3
Sociedade	29	20	Acesso à cultura	3	3
Responsabilidade	30	13	Ato de Contribuição	10	9

			e Retribuição ¹⁰⁴		
Valor	7	4			

Tabela 9. Subcategoria: Caráter Social e Cívico –
Contabilização de palavras e ideias – Elaboração própria.

Na ótica da Dra. Fátima, “todos [nós] beneficiamos disso” – das atividades mecenáticas da Fundação (Dias, setembro, 2023). Com o intuito de desenvolver o panorama cultural nacional, melhorar a qualidade de vida das pessoas, e possibilitar um maior acesso à cultura, verifica-se que não é por acaso que a sociedade¹⁰⁵ e o termo “responsabilidade” são bastante mencionados no discurso dos entrevistados. Nesse sentido, associado ao mecenato cultural está um caráter social e cívico (Lendrevie et al., 2018, apud Monereo, 2022, p. 90) – bastante presente no modo de pensar dos entrevistados –, na medida em que este se manifesta na sua vertente cultural, o que justifica as 37 referências ao termo “cultura”¹⁰⁶, e na sua vertente social, uma vez que a atividade da Fundação – com destaque para a sua atuação no âmbito da cultura – constitui uma forma de contribuir e “devolver um bocadinho à sociedade daquilo que a empresa ganha com [ela]”. Isto, também, porque o Estado nem sempre tem capacidade para dar resposta a todas as necessidades da cultura (Dias, setembro, 2023). Algo interessante de se mencionar é que esta ideia de devolver/retribuir algo à sociedade está constantemente presente no discurso dos entrevistados, sempre que reconhecem a importância de lhe acrescentar valor, proporcionar ações, e contribuir para o desenvolvimento da mesma.

Subcategoria: Reputação Positiva					
Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos	Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos
Reputação	9	7	Positiva(s) ¹⁰⁷	10	8
Imagem ¹⁰⁸	15	3			

¹⁰⁴ Consideram-se todas as vezes que as palavras “contribuir” e “devolver” foram alocadas para expressar a importância da atividade da Fundação, nomeadamente, da atividade mecenática na contribuição para o desenvolvimento da sociedade, retribuindo, assim um pouco daquilo que a empresa [o Banco] ganha com ela.

¹⁰⁵ A sociedade é mencionada cerca de 29 vezes, considerando as seguintes designações: “sociedade”, “social”, “socialmente”, sempre que referidos no âmbito da cultura e/ou do mecenato cultural.

¹⁰⁶ E designações derivadas, como: “cultural”, “culturalmente”, e “culturais”, sempre que referidos no âmbito da cultura e/ou do mecenato cultural.

¹⁰⁷ Engloba a consideração da palavra: “boa” no contexto de “boa reputação”.

¹⁰⁸ Inclui a utilização das palavras “visão” e “percepção” neste contexto de imagem de uma determinada entidade.

Tabela 10. Subcategoria: Reputação Positiva – Contabilização de palavras e ideias
– Elaboração própria.

Por conseguinte, confirma-se a existência de uma associação entre o conceito de “mecenato” e “reputação”, na medida em que se reconhece que “o investimento na cultura tem [um] retorno imediato” na forma de imagem e reputação (Lusa, 2021 /Expresso online). Portanto, recupera-se o termo “contrapartidas”, por forma a ilustrar a existência de uma contrapartida, ainda que sem valor comercial agregado. Esta não é imposta, surgindo como consequência e reconhecimento do trabalho apresentado pela Fundação – assumindo, assim, a forma de contrapartidas “discretas e “desinteressadas”, porque, associada à obtenção de uma boa imagem/reputação e prestígio surge o apoio ao desenvolvimento social e cultural” (Lendrevie et al., 2018, apud Monereo, 2022, p. 90). Logo, essa reputação, aos olhos dos entrevistados, apresenta-se como positiva. Como explica a Dra. Fátima Dias (setembro, 2023):

As pessoas percebem quando é que é patrocínio e quando é que é mecenato, e quando é que não há contrapartidas. Portanto, cria uma boa vontade, diferente de perceber que se [está] a vender um produto através de patrocínio. Nós não estamos a vender, portanto é uma dádiva [que por sua vez] vai contribuir muito favoravelmente para essa reputação (Dra. Fátima Dias, setembro, 2023).

Contudo, e embora na consideração do termo “imagem” se incluam as palavras: “percepção” e “visão”, no sentido de fazer alusão ao modo como as pessoas percebem a Fundação, é relevante falar da relação entre os dois conceitos: “imagem” e “reputação”. Nas três entrevistas, “reputação” obteve um total de nove referências, enquanto em apenas duas entrevistas, o termo “imagem” obteve um maior número de referências, totalizando 13 menções. Retomando as definições de imagem e reputação da revisão de literatura, sabe-se que a imagem é um conceito mais volúvel e mutável, associado a um ideal projetado de determinada empresa que poderia ser manipulável (Heath, 2013). Já a reputação tem uma maior probabilidade de perdurar no tempo, no sentido em que se torna mais fácil mudar a imagem de uma empresa do que a sua reputação (Sá Leal et al., 2011). Por conseguinte, relembra-se que para Sá Leal et al. (2011, p. 436), a reputação, enquanto conceito, vem colmatar “as falhas de imagem”, considerando o *feedback* dos *stakeholders* e assim aprimorar a reputação das empresas perante o público, com base no “fazer” em detrimento do “dizer” (Ibidem, 2011, p. 436). Torna-se curioso verificar que existe uma tendência para utilizar o conceito de “imagem” como sinónimo de reputação, mostrando que não existe grande diferenciação entre ambos os conceitos, para os entrevistados cujas funções são

exercidas diretamente no Banco Millennium bcp. Além disso, é interessante observar que ambos os conceitos são mencionados tendo em conta a marca Millennium bcp. Mas, o facto de a única vez que o termo “reputação” desassociado do de “imagem” ter sido mencionado pela entrevistada do quadro de funcionários da Fundação Millennium bcp, confere relevância à perspetiva de Fombrum (1996, apud Barnett & Pollock, 2014, p. 99), ao explicar que “uma reputação corporativa é uma representação coletiva das passadas ações e [consequentes] resultados de uma empresa que descrevem a capacidade da empresa para entregar resultados valiosos para múltiplos *stakeholders*” - o que evidencia o peso que as percepções do público da Fundação têm na construção da sua reputação e, consequentemente, do Banco.

A importância desta categoria reflete, então, que o recurso ao mecenato tem o intuito de satisfazer motivações à responsabilidade social (Vescia, 1987), agregando valor para a sociedade, ao estimular o conhecimento (Burns, outubro, 2023), proporcionar momentos de lazer, didáticos, e de cultura, e evidenciando uma “dimensão mais nobre” (Conde & Santos, 1990; Casanova *et al.*, 1998) - fazendo, assim, a conexão para a categoria seguinte.

1.2.2. Categoria: A RSC através da Fundação Millennium bcp

Prossegue-se a análise dos resultados das entrevistas com a discriminação desta categoria, para continuar com o encadeamento de conceitos até ao culminar, posteriormente, no modo como são comunicados estes conceitos. As seguintes tabelas, que ilustram as palavras e ideias mais referidas pelos entrevistados, vão auxiliar na definição do conceito de RSC pela Fundação e na percepção de como esta se afigura como uma extensão da política de responsabilidade social corporativa do Banco.

Subcategoria: Sentido de Responsabilidade das Grandes Empresas					
Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos	Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos
Responsabilidade	30	13	Empresas	11	6
Apoiar	25	9	Preocupação	7	5
Dever/Obrigaçao	15	6	Papel	4	3

Tabela 11. Subcategoria: Sentido de Responsabilidade das Grandes Empresas
– Contabilização de palavras e ideias – Elaboração própria.

Relembrando que a entrevista com o Dr. António Silvestre se debruça, quase exclusivamente, sobre o tópico da responsabilidade social corporativa (RSC), e que o próprio

entrevistado pertence ao quadro de funcionários do Banco Millennium bcp, denota-se uma tendência para abordar o tema na ótica do Banco. Ainda assim, é possível perceber como o Banco e, consequentemente, a Fundação Millennium bcp encaram o conceito de RSC.

Como tal, presta-se especial atenção aos termos “responsabilidade¹⁰⁹” e “dever/obrigação”, frequentemente utilizados no discurso de todos os entrevistados, o que demonstra que a RSC para a Fundação e, consequentemente, o Banco, traduz-se no dever que estas duas entidades têm “de apoiar as comunidades onde [se inserem]” (Silvestre, outubro, 2023) e “de contribuir para a qualidade de vida de todos” (Dias, setembro, 2023). Isto vai ao encontro da perspectiva de Howard Bowen, segundo a qual: “é obrigação do homem de negócios perseguir essas políticas [de RSC], tomar essas decisões ou seguir essas linhas de ações, que são desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade” (Bowen, 2013, p. 6). Por conseguinte, também a palavra “apoio” é bastante mencionada, pelo que simboliza a forma como a Fundação e o Banco exercem essa responsabilidade, que é, neste caso, através do apoio a “determinado tipo de ações”, como referem os entrevistados, na forma de voluntariado, donativos materiais e/ou monetários, promoção de ações, apoio a outras instituições, e projetos próprios, preocupando-se assim com a sociedade e respetivas comunidades.

Este conceito de RSC está, então, intrinsecamente ligado ao sentido de responsabilidade das grandes empresas, o que vai ao encontro da perspectiva de Chandler (2017b) de que existe uma relação implícita entre negócios e sociedade, assim como da perspectiva de Frederick (2008), na qual as corporações também são pessoas jurídicas, pelo que têm “os mesmos deveres e obrigações que os demais membros da sociedade civil” (p. 527). Logo, como afirmam Moon et al. (2017, p.8), as empresas “precisam de aceitar as suas responsabilidades sociais e ambientais, porque é a sua obrigação ética alinhar as [suas] atividades com os valores da sociedade”, sublinhando a ideia de que o Banco, enquanto empresa “não se deve inibir da sua responsabilidade” (Silvestre, outubro, 2023), e dando força para a utilização do verbo “ter” acompanhado da preposição “de” no discurso dos entrevistados como sinónimo de “dever”. Ademais, o Dr. António Silvestre (outubro, 2023) destaca a importância do papel ativo das grandes empresas neste contexto de RSC, ao acrescentar que estas “têm capacidade para fazer doações grandes” e apoiar determinado tipo de artistas. Também a Dra. Fátima Dias corrobora esta ideia afirmando que tanto o Banco quanto a Fundação têm um papel fundamental no exercício de uma política de RSC. Desta forma, compreende-se a recorrência da palavra “papel” no encadeamento de ideias dos entrevistados.

¹⁰⁹ E designações derivadas, como: “responsável”.

Ainda na ótica das empresas enquanto detentoras de uma responsabilidade perante a sociedade, justifica-se incluir a perspectiva da Dra. Fátima Dias ao mencionar que “é impossível apenas o Estado assumir um conjunto de responsabilidades ao nível da cultura, da educação e da solidariedade. [É] aí que os privados e as empresas têm uma obrigação também de contribuir para a qualidade de vida de todos nós” (Dias, setembro, 2023). Esta ideia está de acordo com a teoria de Santos & Conde (1990) que citam a incapacidade do Estado para apoiar todas as iniciativas, e ao mesmo tempo atender a todas as necessidades, do setor cultural, assim como da teoria de Lopes & António (2016) sobre as empresas contribuírem para a resolução de problemas sociais, que nem sempre o Estado consegue solucionar.

Subcategoria: Área Multidisciplinar					
Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos	Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos
Social	40	20	Sustentabilidad e Ambiental ¹¹⁰	12	7
Sustentabilidade	21	8	<i>Governance</i>	4	2

Tabela 12. Subcategoria: Área Multidisciplinar
– Contabilização de palavras e ideias – Elaboração própria.

Como explica o Dr. António Silvestre (outubro, 2023), a RSC foca-se muito no conceito de “sustentabilidade”. Contudo, na ótica do entrevistado, este conceito “perpassa praticamente todas as áreas do Banco”, pelo que, nos dias de hoje, é um conceito que “impacta várias áreas”. Ainda assim, torna-se importante realçar que quatro das menções feitas ao termo “sustentabilidade” foram alocadas à vertente ambiental. Nesta linha de pensamento, e quanto às áreas em que o sentido de responsabilidade do Banco é exercido, retoma-se a perspectiva de Lopes & António (2016), quando referem que os portugueses têm diferentes pontos de vista sobre o termo “socialmente responsável”, pois é possível afirmar que uma empresa é socialmente responsável quando: exerce atividade de forma ética e eficiente; ou quando é proativa com o intuito de proporcionar o bem-estar da sociedade; ou quando opta por políticas que visam a satisfação e bem-estar dos “colaboradores e [respetivos] familiares” (Duarte et al., 2010, apud Lopes & António, 2016, p. 121). Assim, a partir da análise da referência das palavras, verifica-se

¹¹⁰ E designações derivadas, como: “ambiente”, “ambientais”, e o termo “sustentabilidade” empregue quatro vezes no contexto ambiental.

uma interpretação da RSC tendo em conta as vertentes ESG, ou seja, o ambiente (*environment*), o social e o *governance* – vertentes estas que foram mencionadas com frequência pelo entrevistado Dr. António Silvestre, com o intuito de esclarecer com precisão a atuação do Banco e da Fundação nestas componentes. Por isso, constatou-se a frequente utilização das palavras “social”, “*governance*”, “ambiental”. Passemos, então, a clarificar a utilização dos restantes termos.

Embora a entrevista com o Dr. António Silvestre tenha enfatizado maioritariamente o ambiente, com a inclusão de inúmeras referências às ações de cariz ambiental do Banco Millennium bcp (que não são relevantes no âmbito deste estudo), destacam-se as 40 referências ao termo “social”, que, por sua vez, englobam a menção a palavras derivadas, como: “sociais” e “socialmente” – mas excluindo a utilização dos mesmos quando era feita uma alusão às redes sociais e à comunicação social. Por conseguinte, esta palavra foi empregue com o intuito de evidenciar o sentido de responsabilidade do Banco e, consequentemente, da Fundação, perante a sociedade, assim como as ações efetuadas no âmbito social e de inclusão social. Agrega-se, ainda, a especial atenção que se tem em considerar as necessidades da sociedade sentidas no momento (Dias, setembro, 2023). Por último, menciona-se o conceito “*governance*” como a aresta final da pirâmide, uma vez que “hoje em dia e a sustentabilidade, embora muita gente não saiba (...) enfoca muito no *governance*” e “no plano de sustentabilidade [do Banco], a larga maioria das ações são exatamente dessa vertente” (Silvestre, outubro, 2023) – que, em sequência, coloca ênfase nas questões de género, valores éticos, “nas questões das políticas que o Banco tem”, entre outros fatores relacionados (Ibidem, outubro, 2023). Desta forma, constata-se que a RSC refere-se “à integração das responsabilidades sociais, ambientais, éticas e filantrópicas de uma empresa para com a sociedade nas suas atividades, processos e estratégia principal de negócios em cooperação com os *stakeholders* relevantes”, tal como defendem Moon et al. (2017, p. 6).

Decorrente da estrutura do departamento de RSC do Banco (discriminada na caracterização da Fundação) e das entrevistas realizadas, conclui-se que a Fundação Millennium bcp constitui uma extensão da política de responsabilidade social corporativa do Banco – algo que foi mencionado nas três entrevistas –, pelo que constitui uma forma de colmatar as necessidades da sociedade, principalmente no âmbito cultural, através do mecenato – no qual o Banco não intervém –, mas também da solidariedade social e no âmbito educacional. “Desde o princípio houve esse sentido de responsabilidade para com a sociedade, então isso ficou muito no ADN daquilo que é o Banco, daquilo que é a Fundação” (Dias, setembro, 2023). Assim, a Fundação faz parte de um sistema tripartido que é acionado para colocar em prática a política de RSC do Banco em vigor (Silvestre, outubro, 2023). Esta informação vai ao encontro da nota de Clotas (2009, pp. 111-112, apud Monereo, 2022, p. 93), sobre a crescente criação de fundações por parte das

empresas, através das quais estas exercem os seus atos filantrópicos. Como nesta dissertação se considera a diferenciação entre os conceitos filantropia e RSC, aprofundada na revisão de literatura, sublinha-se ainda a tendência, tendo em conta o contexto português, para a criação de fundações para exercer a RSC, pelo que a título de exemplo citam-se, em Portugal, a EDP, a Galp, o BPI, o Santander, o Millennium BCP e as respectivas Fundações.

Subcategoria: Participação Social					
Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos	Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos
Fundação ¹¹¹	113	44	Sociedade	29	20
Responsabilidade	30	13	Comunidade(s)	12	9
Estar inserido ¹¹²	7	7	Agir ¹¹³	11	5
Participação Social ¹¹⁴	10	7			

Tabela 13. Subcategoria: Participação Social
– Contabilização de palavras e ideias – Elaboração própria.

É neste sentido que entramos na questão da RSC enquanto ato de participação social. Como refere a Dra. Fátima Dias (setembro, 2023):

A Fundação foi criada logo muito no início do Banco Comercial Português, porque a administração do Banco entendeu que era importante, por um lado, separar os apoios mecenáticos da atividade bancária e da atividade comercial, e porque era também importante que houvesse uma entidade especializada na análise e decisão dos projetos que nos apareciam. E, portanto, (...) desde o princípio houve a ideia de que a responsabilidade social do Banco se faria através da Fundação enquanto entidade especializada nesse domínio.

¹¹¹ Nesta unidade de análise não se consideram as respostas às perguntas iniciais de teor pessoal e estrutural relativas aos cargos dos entrevistados.

¹¹² Engloba a utilização dos seguintes termos e das seguintes construções frásicas: “inserir”, “estar”, “integração”, “onde estamos”. Exclui as referências, como por exemplo: “o que se insere na estratégia da Fundação”.

¹¹³ Engloba a referência aos termos: “ação” e “atuação”.

¹¹⁴ Engloba a utilização das seguintes palavras “comparticipar”, “participar”, “presença”, “interagir”.

Deste modo, destacam-se as 113 referências à palavra “Fundação”, feitas nas três entrevistas, como forma de ilustrar a constante associação entre o Banco e a sua Fundação e de reforçar a ideia desta enquanto uma extensão da política de responsabilidade social corporativa do Banco. Por conseguinte, retoma-se o termo “responsabilidade” nesta subcategoria, para evidenciar a perspetiva de que faz parte da responsabilidade de uma entidade participar ativamente na sociedade na qual se insere. Isto leva à frequente utilização das palavras: “Comparticipar”, “participar”, “presença”, “interagir”, como forma de justificar que apoiar é também uma forma de participação social:

Nós ao compartilhar, não só a nível de apoio a determinado tipo de artistas, como apoio à recuperação de determinado tipo de edifícios, que depois no fundo se dediquem à área da cultura, nós, como responsáveis, estamos a compartilhar na melhoria da sociedade, e do apoio, digamos assim, à cultura (Silvestre, outubro, 2023).

Por conseguinte, sublinha-se esta associação entre responsabilidade e participação social para ilustrar que cabe à Fundação e ao Banco Millennium bcp garantir que se envolvem na sociedade através das suas ações e do exercício de uma “atuação” responsável perante a mesma.

Ao adicionar à equação o mecenato cultural – enquanto “apoio menos comercial e normalmente é feito pelas Fundações” (Burns, outubro, 2023) –, destaca-se a perspetiva dos entrevistados de que com este apoio pretende-se “contribuir para que a sociedade possa beneficiar de um conjunto de projetos que visam melhorar a qualidade de vida e a cultura da nossa sociedade”, evidenciando assim uma forma de participar na sociedade (Dias, setembro, 2023). Daí a constante referência aos termos “sociedade” (com 29 referências) e “comunidade” (com 12 menções).

Subcategoria: Enriquecimento social					
Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos	Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos
Criar Oportunidades	10	8	Desenvolvimento ¹¹⁵	6	6
Ato de Contribuição	10	9	Enriquecer ¹¹⁷	2	2

¹¹⁵ No sentido de ajudar no desenvolvimento da sociedade e do panorama cultural português, considerando expressões/palavras, como: “melhorar a qualidade”; “melhoria da sociedade”; “melhorar” e “desenvolvimento”.

¹¹⁷ Considera-se a utilização das palavras “rica” e “enriquecer”. Designações utilizadas somente na entrevista: “Gravação 1 – Fundação”.

e Retribuição ¹¹⁶					
Valor	7	4			

Tabela 14. Subcategoria: Enriquecimento Social
– Contabilização de palavras e ideias – Elaboração própria.

O mecenato cultural, apresenta-se, então, como o veículo criador de oportunidades e impulsionador do desenvolvimento das comunidades onde a Fundação se insere:

Aquilo que nós procuramos fazer com os projetos que apoiamos é que abram portas, é que sejam “montras”. (...) Portanto, aquilo que nós procuramos com as entidades que apoiamos é de alguma maneira transformar essas entidades, ou criar oportunidades para que os jovens, e os menos jovens, possam trabalhar e possam desenvolver a sua atividade e a sua carreira, porque todos beneficiamos disso. Porque quanto mais uma sociedade for culturalmente rica melhor para todos nós (Dias, setembro, 2023).

Ou seja, identifica-se, através das entrevistas, a utilização do mecenato cultural como uma forma de exercer a RSC, indo, assim, ao encontro das perspectivas de autores como: Vescia (1987); Mendez & Soares (2004), Palencia- Lefler Ors (2007), e, ainda, Antoine (2020a; 2020b) e Monereo (2022), no que toca à consideração do mecenato enquanto uma das novas formas de trabalhar e comunicar a RSC, e apoiar e financiar projetos culturais. Deste modo, justifica-se a recorrência aos termos e às ideias apresentadas na tabela acima, de maneira a ilustrar a atuação que a Fundação exerce em prol da comunidade no contexto de RSC.

Associada a esta ideia de enriquecer e desenvolver as comunidades em que a Fundação e, consequentemente, o Banco se inserem, está a crença de que o mecenato cultural pode agregar valor à sociedade, porque “toda a gente gosta de” consumir produtos culturais que são expostos às comunidades gratuitamente (Barbas, outubro, 2023) e parte-se “do princípio de que as coisas que a Fundação apoia são de interesse geral, são benéficas, e são interessantes e importantes” (Burns, outubro, 2023). Portanto, “todos nós partimos de um princípio de que a ação social, a cultura, e a educação, são valores positivos na sociedade e cabe às entidades, às empresas, às Fundações, fazer a sua parte, [ao] apoiar essas iniciativas” (Ibidem, outubro, 2023). Daí a predisposição da Fundação para procurar “criar condições para modificar alguma coisa” (Dias, setembro, 2023) – o que vem reforçar a utilização de referências, na totalidade das entrevistas, que remetem para o

¹¹⁶Consideram-se todas as vezes que as palavras “contribuir” e “devolver” foram alocadas para expressar a importância da atividade da Fundação, nomeadamente, da atividade mecenática na contribuição para o desenvolvimento da sociedade, retribuindo, assim um pouco daquilo que a empresa [o Banco] ganha com ela.

enriquecimento, desenvolvimento, e sentido de contribuição/retribuição que estas entidades têm perante a sociedade.

Subcategoria: Reputação					
Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos	Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos
Imagem ¹¹⁸	15	3	Reconhecimento ¹¹⁹	6	3
Positiva(s) ¹²⁰	10	8	Retorno	5	4
Reputação	9	7			

Tabela 15. Subcategoria: Reputação
– Contabilização de palavras e ideias – Elaboração própria.

Entramos no campo das vantagens quando, para além dos benefícios fiscais, também a reputação se pode revelar uma consequência no decorrer no exercício da RSC através da Fundação Millennium bcp: “ninguém cria uma Fundação para ter boa reputação, porque os custos, o trabalho, tudo aquilo que implica, e agora, com os requisitos legais, digamos que não compensa. Portanto, [a reputação] é uma consequência e não um objetivo” (Dias, setembro, 2023). Desta forma, retomam-se os conceitos de imagem e reputação, na categoria anterior enquadrados, para acrescentar uma interpretação particularmente associada ao conceito de RSC. Adotando a perspetiva de Chandler (2017b) na qual a RSC deixou de ser uma opção e passou a ser uma necessidade (p. 261), pois, para se ser bem sucedido nos negócios, é preciso “partilhar alguma parte do lucro para o bem comum” (Mescon & Tilson, apud Bauer, 2008, p. 34) e lembrando que a responsabilidade social deve “abranger as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem acerca das organizações num determinado momento no tempo” (Carroll, 1979, p. 500; Carroll, 2003), sublinha-se a visão da RSC enquanto dever. No entanto, resultante da ação das empresas, e respetivas fundações, neste campo está o reconhecimento que estas obtêm na forma de reputação positiva. Inclusive, sublinham-se as constantes referências em entrevista às palavras “reconhecimento”, “referência”, “conceituada”, e “respeitada”, além da opinião consensual entre os entrevistados de que existe um “retorno positivo em termos de imagem,

¹¹⁸ Inclui a utilização das palavras “visão” e “perceção” neste contexto de imagem de uma determinada entidade.

¹¹⁹ No sentido do reconhecimento que a Fundação tem. Inclui, também, os termos: “respeitada”, “referência” e “conceituado(a)”.

¹²⁰ Engloba a consideração da palavra: “boa” no contexto de “boa reputação”.

reputação e idoneidade” (Burns, outubro, 2023), que se tem vindo a verificar – daí as 10 menções na totalidade às palavras “boa” e “positiva”. Por sua vez, também se sublinha que “a Fundação tem um ‘*know how*’ que tem sido importante até para o reconhecimento do Banco” (Dias, setembro, 2023). Assim, a responsabilidade social corporativa apresenta-se como um meio e um fim (Chandler, 2017b, p. 7). Ou seja, a RSC é um meio na medida em que é parte da estratégia de uma empresa aquando do fornecimento dos seus produtos/serviços, ao mesmo tempo que se afigura como um fim, por ser “uma forma de manter a legitimidade das ações da empresa [...]”, assim como a sua boa imagem e reputação no mercado. Logo:

A maior contrapartida é também que as pessoas – o cidadão comum e as pessoas que estão nas diferentes áreas –, percebiam, no fundo, que realmente o Banco está a apoiar. Ou seja, que não é uma entidade que só pensa na sua vida, no seu lucro, mas que, paralelamente a isso também entende que a sua integração plena na sociedade implica determinado tipo de responsabilidade e de apoio (Silvestre, outubro, 2023).

O mesmo vale para a atuação da Fundação, uma vez que esta representa uma extensão da política de RSC do Banco. Neste sentido, estabelece-se, ainda, a relação entre mecenato cultural, RSC e reputação. Como a Dra. Fátima Dias (setembro, 2023) sublinha: o mecenato cultural vem criar uma boa vontade nas pessoas, na medida em que elas percebem que está a ser realizado um ato de generosidade. Por sua vez, isto vai contribuir para a construção de uma “visão positiva, sobretudo de elementos culturais, científicos e de cariz social” (Burns, outubro, 2023), que, consequentemente, confere uma boa reputação à Fundação e, consequentemente, ao Banco. Por isso é que:

mesmo em períodos de dificuldade, o Banco nunca retirou os donativos à Fundação (...). O “sentido de generosidade existe no próprio Banco, e a Fundação tem [tentado] corresponder a esse ato de confiança (...), procurando maximizar aquilo que é a reputação do Banco e a atuação da Fundação (Dias, setembro, 2023).

A importância de toda esta categoria parece então refletir que o recurso ao mecenato procura satisfazer motivações que se prendem com a responsabilidade social (Vescia, 1987), agregando valor para a sociedade, ao estimular o conhecimento (Burns, outubro, 2023), proporcionar momentos de lazer, didáticos, e de cultura, evidenciando uma “dimensão mais nobre” (Conde & Santos, 1990; Casanova *et al.*, 1998), e atribuindo uma reputação positiva para as entidades que o exercem, fazendo, assim, a conexão para a categoria seguinte.

1.2.3. Categoria: Comunicar o Mecenato Cultural

Subcategoria: Dar a conhecer					
Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos	Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos
Comunicar ¹²¹	38	18	Dar a conhecer/ Informar ¹²²	17	11
Público(s) ¹²³	30	19	Relações Públicas (PR)	7	4
Divulgar/promover	24	16	Estimular	3	3
Subcategoria: Complementaridade de meios					
Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos	Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos
Órgãos de Comunicação Social ¹²⁴	29	16	Relações com os Media ¹²⁵	9	8
Redes Sociais ¹²⁶	22	8	Digital	9	5
Jornalista(s) ¹²⁷	20	7	Canais	3	1

Tabela 16. Subcategoria: Dar a Conhecer & Complementaridade de meios
– Contabilização de palavras e ideias – Elaboração própria.

Parte das perguntas colocadas, em especial a entrevista com os profissionais do departamento de comunicação do Banco Millennium bcp, foram sobre o modo como as ações de mecenato da Fundação são comunicadas aos diferentes públicos. Por isso, não é surpreendente que uma das palavras mais referidas seja “comunicar”, com 38 menções. Ao esmiuçar as respostas obtidas, depreende-se que o maior objetivo com a comunicação efetuada visa promover e divulgar

¹²¹ Nesta unidade de análise não se consideram as respostas às perguntas iniciais de teor pessoal e estrutural relativas aos cargos dos entrevistados da entrevista: “Gravação 3 – Comunicação” e todas as referências ao departamento/direção de comunicação/meios de comunicação social. Inclui as palavras: “comunicar”, “comunicado”, “peças de comunicação”.

¹²² Nesta unidade de análise não se consideram as respostas às perguntas iniciais de teor pessoal e estrutural relativas aos cargos dos entrevistados. Consideram-se as unidades de referência proferidas apenas no contexto de comunicar/informar os públicos, nas quais se incluem, por exemplo, as palavras: “conhecido”, “conhecimento”, “dar a conhecer”.

¹²³ No sentido de público-alvo.

¹²⁴ Inclui os termos: “media”, “comunicação social”, “jornais” e “notícias”.

¹²⁵ Engloba a consideração da palavra: “proximidade” no contexto de “proximidade com os media”.

¹²⁶ Inclui a nomenclatura dessas redes sociais, como o *Linkedin*, *Facebook*, *Youtube*, e o *Instagram*.

¹²⁷ Inclui a palavra: “jornalístico”.

as ações da Fundação, não havendo, para além do *website* da Fundação, qualquer “momento formal para explicar qual é a estratégia de mecenato da Fundação Millennium bcp”, uma vez que esse não será o “objeto da comunicação regular” (Burns, outubro, 2023). No entanto, “cada ação que [é feita vai] construindo essa estratégia” (Ibidem, outubro, 2023). Por conseguinte, todo o conteúdo comunicado tem por base a intenção de informar os públicos, dando a conhecer, tanto os resultados obtidos e expressos nos relatórios de atividade e de contas que são do conhecimento público, e a informação institucional presente no *website*, como os diferentes projetos e iniciativas realizadas no âmbito da cultura, do social, da educação e ciência (e sustentabilidade relativamente ao Banco), que constituem parte da comunicação da RSC. Assim, pretende-se estimular o conhecimento, tal como a interação das pessoas nas redes sociais e a sua comparência aos eventos promovidos. Como reforça o Dr. Silvestre, relativamente à importância de informar os públicos para a visibilidade das ações da Fundação: “tudo aquilo que não é comunicado, não existe” (outubro, 2023). Nesta ótica, encara-se como importante o papel dos profissionais de relações públicas:

Nós temos um entendimento que as coisas devem ser feitas por profissionais. E quando é trabalho feito por amador não quer dizer que não seja bem-feito, mas não é *standart*, nem é aquilo que deve ser”. Por isso, os relações públicas são um exemplo de profissionais que “têm essa *expertise*, e portanto (...), são importantes” (Dias, setembro, 2023) .

Contudo, em todas as entrevistas percebe-se que a visão acerca das RP incide sobre a interpretação desta função como potenciadora do conhecimento das ações da Fundação pelo público em geral (Burns, outubro, 2023). Portanto, verifica-se aparentemente uma visão algo simplista do papel das relações públicas enquanto atividade mensageira, compatível com a perspectiva de Bernays (1923, apud Seitel, 2017, 34), na qual as RP servem para “providenciar informação ao público” e difundir “as ações e atitudes de uma instituição entre os seus públicos” (Ibidem, 2017, 34), logo para “dar a conhecer” na ótica dos entrevistados. Isto pode ser justificável pelos objetivos comunicacionais da Fundação e, respetivamente, do Banco, assim como pela ausência de profissionais especializados na área das RP no departamento de comunicação. Apenas, um dos profissionais tem formação em jornalismo, outra das profissionais tem formação em comunicação empresarial, e outro dos colaboradores pertence a uma agência de comunicação externa. Os restantes “entraram no banco por funções bancárias e como tinham competência ou execução, vieram para a área de comunicação” (Burns, outubro, 2023).

Consequentemente, na ótica da Fundação:

A atividade no mecenato pode e deve ser acompanhada de uma boa gestão [da] relação com os meios de comunicação, através dos comunicados de imprensa, através de convites a jornalistas, mais numa lógica de proximidade com os jornalistas, para mostrar o que é feito. E, portanto, (...) é fundamental, até para dar a conhecer ao público” (Dias, setembro, 2023).

As relações públicas surgem então como a área que estabelece as relações com os *media* – havendo, por vezes, uma confusão entre os termos: “relações com os *media*” e “relações públicas” –, o que leva à constante menção aos órgãos de comunicação social e à relação que se estabelece com os mesmos. Logo, constata-se a interpretação de Grunig (2011, p.12) de que para a maioria das pessoas, o propósito das RP “é fazer com que as organizações sejam bem vistas nos *media*” e monitorar os *media*. Inclusive, na sua função de comunicação: “o que as relações públicas podem fazer é criar este apoio mediático; é convencer um jornalista de que o que nós estamos a fazer vale o seu tempo e vale o tempo dos seus leitores”, reforça o Dr. Erik Burns (outubro, 2023).

Associada a esta questão estão os desafios da comunicação, entre os quais se destaca: a falta de jornalistas e/ou a falta de tempo que eles têm para cobrir este tipo de tema – pelo que se torna um desafio para o departamento de comunicação do Banco convencer os jornalistas de que a atuação da Fundação tem valor. Daí as 20 menções a estes profissionais e à sua atividade. Assim, encara-se a exposição e a presença nos jornais como uma forma de apoiar a cultura e mobilizar as pessoas, complementando, desta forma, com a tese de Bernays de que as “Relações Públicas são a tentativa, por meio da informação, persuasão e ajuste, de [conquistar] apoio público para uma atividade, causa, movimento ou instituição” (Bernays, 1955, apud Hutton, 1999, p. 200).

Por outro lado, quando se trata de promover o mecenato no país, a Fundação olha para a comunicação social com uma ressalva, pois na perspetiva da Dra. Fátima Dias, por vezes existe uma falta de divulgação por parte dos OCS, devido ao receio de estarem a pender para a publicidade:

A comunicação social tem uma posição dúbia, relativamente a esse tema. Às vezes, não refere o que é mecenato, ou que foi a instituição A ou B que fez mecenato, porque entende que isso é publicidade. Ora bem, eu acho que é uma forma um bocadinho enviesada de fazer a coisa. Porque, na verdade, se não houvesse esse apoio nada daquilo aconteceria. Acho que não é a referência, ou dizer que aquilo aconteceu devido ao mecenato da entidade tal – o que na verdade não é mentira, é apenas um relato de um facto – [que é publicidade]. E, portanto, acho que às vezes o público confunde um bocadinho isso, ou tem uma visão menos esclarecida, um bocadinho pelo ruído e por uma perspetiva um bocadinho

enviesada, que eu acho que com frequência a comunicação social transmite” (Dias, setembro, 2023).

É neste sentido que entram as redes sociais e os diferentes canais digitais da Fundação, como forma de complementar a estratégia de comunicação, e que mais à frente analisaremos em detalhe. As redes sociais são, então, importantes “porque conseguem furar o sistema, [uma vez que] os *media* tradicionais não têm espaço, não têm tempo, não têm pessoas. Por isso, há outras maneiras de fazer chegar a nossa mensagem ao público em geral” (Burns, outubro, 2023). Desta forma, o departamento de comunicação mostra-se atento à evolução dos tempos e às redes sociais que o seu público prefere.

Também a palavra “público(s)” foi mencionada com frequência, pelo que desperta a curiosidade relativamente ao público-alvo a atingir. Deste modo, depreende-se que o grupo-alvo “não tem tanto a ver com as pessoas, mas sim mais com as causas” (Barbas, outubro, 2023). Logo, os processos de mapeamento são realizados consoante o projeto que apoiam e que, por sua vez, vão comunicar, como refere a Dra. Fátima (setembro, 2023). Esta afirmação é, ainda, reforçada, pela manifestação do desejo de chegar a todos os públicos, “porque aquilo que [a Fundação quer] é que, cada vez mais, o público cultural ou o público que consome cultura cresça” (Ibidem, setembro, 2023). Assim, a comunicação efetuada tem sempre por objetivo alcançar o maior número de pessoas possível, pelo que a referência à palavra “alcance” já se encontra na tabela abaixo, uma vez que a verificação do cumprimento desse objetivo pode ser encarada como uma forma de retorno.

Subcategoria: Retorno					
Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos	Palavras/ ideias consideradas	Referências	Parágrafos
Positiva(s) ¹²⁸	10	8	Retorno	5	4
Impacto	8	3	Presença	3	3
Reconhecimento ¹²⁹	6	3	Favorabilidade	3	2
Eficácia	6	3	Neutra(o)	2	1
Alcance ¹³⁰	5	4			

Tabela 17. Subcategoria: Retorno – Contabilização de palavras e ideias – Elaboração própria.

Embora referidos poucas vezes, é importante mencionar que estes termos, discriminados na tabela acima, demonstram que se reconhece este tipo de linguagem no campo da comunicação.

Primeiramente, destaca-se a palavra “reconhecimento”, com o intuito de registrar que, devido à sua atuação, assim como à comunicação efetuada, a Fundação é comparada muitas vezes à Gulbenkian e à Fundação EDP em termos de qualidade e dedicação ao panorama cultural português, pelo que as pessoas reconhecem o seu trabalho e a veem como uma referência no meio (Dias, setembro, 2023).

Recorda-se o termo “positiva(s)” como forma de continuar a abordagem ao retorno que se obtém através da comunicação do mecenato cultural. Para os entrevistados do departamento de comunicação, enquanto ato que possui valor, o mecenato é “mais querido” (em relação ao patrocínio) aos olhos do público, pois, sem estas, algumas coisas não seriam possíveis, revelando, assim, que também o mecenato pode ser eficaz. O que importa é saber como comunicar e não adotar uma comunicação agressiva: “Algumas instituições são um “x”, mas gastam em publicidade, em campanhas para publicitar este apoio, “y e z”. Isso não é mecenato, é apenas uma estratégia de comunicação agressiva e é patrocínio” (Dias, setembro, 2023).

Desta forma, constata-se, através das entrevistas, que o impacto da comunicação nas redes sociais (sobre o qual nos iremos debruçar na secção seguinte) e nos meios de comunicação social é positivo, pelo que a presença nos *media* tradicionais é marcada por uma favorabilidade

¹²⁸ Engloba a consideração da palavra: “boa” no contexto de “boa reputação”.

¹²⁹ No sentido do reconhecimento que a Fundação tem. Inclui, também, os termos: “respeitada”, “referência” e “conceituado(a)”.

¹³⁰ Inclui a consideração da palavra “chegar”, no contexto de fazer chegar uma mensagem ao público-alvo.

particularmente positiva e/ou neutra, auferida através de *clipping* e da tradução dos resultados em impacto financeiro, com base em tabelas de publicidade (Barbas, outubro, 2023).

1.3. Análise de *Clipping*

Na sequência deste ponto, completa-se esta análise com a apresentação dos resultados obtidos com o *clipping* efetuado neste trabalho (Apêndice II), com base nas notícias obtidas pelo *Google* de forma avulsa, no período de 18 de abril a 6 de dezembro de 2023, com o intuito de observar como a Fundação foi referida nos órgãos de comunicação social (OCS) portugueses.

Após a recolha do *clipping* digital, foram analisadas 16 notícias, provenientes de 11 OCS online. A maioria destas notícias foi recolhida de OCS generalistas com alcance nacional. O *Notícias ao Minuto* foi o OCS que realizou uma maior cobertura, com um total de 4 notícias. Por conseguinte, a secção para a qual a maioria das notícias foram alocadas corresponde à secção de Cultura e Artes.

Com base numa escala de 1 a 5 calculou-se a favorabilidade (Apêndice II). Os valores positivos foram atribuídos, especialmente, a temas como: reconhecimento, ações de mecenato, e sustentabilidade; e as notícias neutras atribuíram-se a temas como: prémios e divulgação de eventos, que não afetam nem positiva nem negativamente a Fundação, em termos de conteúdo. Assim, em média, a favorabilidade das notícias foi de 3,4, apresentando a maioria das notícias uma favorabilidade neutra: um total de 10 notícias. As de favorabilidade positiva obtiveram a classificação 4, com base na utilização de termos, como “fundamental”, e pelo reconhecimento do trabalho da Fundação. Contudo, se verificarmos a forma de dar a conhecer ao público as diferentes ações, pode-se interpretar que as notícias de divulgação podem ter um impacto positivo porque aumentam o alcance. No seguimento desta questão, confirma-se a perspetiva dos entrevistados relativamente à favorabilidade maioritariamente positiva e/ou neutra que a Fundação obtém nos *media*.

Ao longo da análise, a maioria das notícias recolhidas teve como fonte informativa a agência Lusa e foram abordados 6 temas, sendo o mais recorrente relacionado com os prémios atribuídos pela Fundação. A maioria das menções à Fundação ocorreram de forma direta. Por sua vez, a Fundação Millennium bcp foi mencionada 5 vezes no título, 6 no *lead*, e 16 vezes no corpo do texto. Por contraponto, apenas 3 notícias continham imagens, que, quando utilizadas, permitiam efetuar uma fácil associação à Fundação.

Durante o período de análise, o dia com maior fluxo de notícias sobre a Fundação foi 6 de dezembro, com um total de 3 notícias. Nesse dia, o reconhecimento do trabalho da Fundação

revelou-se como o principal assunto. Ainda assim, registamos um período com um certo grau de oscilação, uma vez que existem dias sem qualquer notícia sobre a Fundação EDP, como é o caso do mês de junho e de agosto de 2023.

2. Os posts do Facebook

Dado que parte desta investigação recai sobre o modo como o mecenato cultural é comunicado, importa fazer complementarmente uma análise às publicações da Fundação Millennium bcp nas suas redes sociais, caracterizando, assim, as mensagens transmitidas. De todas as redes sociais utilizadas pela Fundação, discriminadas no capítulo: “Estudo de Caso” da caracterização desta entidade, opta-se pela análise do *Facebook*¹³¹.

Relativamente ao período de análise, por não se verificar nenhuma época especial em termos de publicações associadas a datas festivas ou momentos importantes na história da Fundação, consideram-se os meses de setembro a dezembro de 2023, por uma questão temporal e de regularidade de publicações, como se pode observar na seguinte tabela:

Regularidade das Publicações no Facebook					
Mês e Ano	Nº de Posts por semana	Nº de Posts por mês	Mês e Ano	Nº de Posts por semana	Nº de Posts por mês
Janeiro 2023	1-2	8	Julho 2023	2-5	14
Fevereiro 2023	2-3	9	Agosto 2023	2-3	10
Março 2023	2-5	15	Setembro 2023	2-3	9
Abril 2023	2-4	11	Outubro 2023	2-3	12
Maio 2023	2-3	11	Novembro 2023	2-4	10
Junho 2023	1-3	8	Dezembro 2023	1-2	7

Tabela 18. Regularidade das publicações do Facebook – Elaboração própria.

Quando comparadas – as plataformas do *Instagram* e do *Facebook* –, percebe-se que o mesmo conteúdo publicado numa plataforma é diretamente publicado na outra. Numa primeira impressão, entende-se que as diferentes plataformas utilizadas são pensadas com o intuito

¹³¹ Esta escolha justifica-se pela presença regular da Fundação nesta rede social, determinada pelas constantes publicações efetuadas, e pela verificação de uma maior interação com o público nesta rede social.

de utilizar vários canais e assim alargar a difusão e o alcance da comunicação das atividades da Fundação.

Da análise do *Facebook* da Fundação (ver Apêndice III) foram contabilizadas um total de 38 publicações, 27.169 gostos, 1.589 comentários, 1.570 partilhas, e 135.970 visualizações (no caso das publicações com suporte de vídeo). Sem contar com as visualizações, a publicação com o maior *engagement* foi a referente ao dia 22 de novembro de 2023, sob o tema “restauro”, na medida em que obteve um total de 4.400 gostos, 679 comentários e 203 partilhas. Por sua vez, a publicação com menor *engagement* foi a de 10 de outubro, relativa à “BoCA Bienal”, com apenas 7 gostos e nenhuma interação referente aos restantes aspetos. Da contabilização destes números verifica-se que quatro das publicações com maior número de gostos se enquadram no tema “restauro”. Inclusive, no quadro que se segue é possível observar quais são os temas mais recorrentes nas publicações:

Caracterização geral dos <i>posts</i>	Frequência de temas publicados
Área	
Cultura	36
Educação e Ciência	2
Tema	
Exposições	13
Prémios	10
Restauro	4
Painéis de São Vicente	2
Outros ¹³²	9
Tipo de Media	
Imagem	22
Vídeo	15
Hiperligação (imagem)	1

Tabela 19. Caracterização geral dos *posts* – Elaboração própria.

¹³² Envolve todas as publicações cujos temas foram mencionados apenas uma vez, como é o caso das publicações referentes ao NARC, ao reconhecimento da Fundação, as Bienais, entre outros.

O conteúdo das publicações é maioritariamente focado na divulgação das ações realizadas pela Fundação e dos prémios atribuídos, não existindo qualquer conteúdo, como foi referido em entrevista, destinado a especificar “o que é o mecenato” ou qual a estratégia de mecenato cultural a ser implementada e qual a sua relação com a RSC. Todas as publicações são acompanhadas de um suporte visual, que se revela como coerente com o conteúdo da publicação, sendo a imagem fotográfica o suporte de eleição. Segue-se o vídeo, nomeadamente em formato de entrevista nas publicações referentes à atribuição de prémios a jovens e/ou novos artistas, uma vez que lhes é dado destaque e a oportunidade de falarem um pouco sobre o seu trabalho e sobre o significado do reconhecimento que recebem com este prémio. Outro dos formatos bastante utilizado é o vídeo como apresentação de fotografias, principalmente em publicações referentes a exposições. Por último, existe uma publicação que contém uma hiperligação em forma de imagem fotográfica.

Em todos os *posts* a Fundação opta por colocar uma pequena sinopse acerca dos projetos, exposições e prémios atribuídos, com o intuito de informar o público – para que este consiga facilmente perceber o tema e o assunto da publicação –, e de incentivar a curiosidade nos seus seguidores. Por conseguinte, a grande maioria das publicações convida o público a comparecer às exposições e eventos da Fundação. Além disso, é possível encontrar com frequência a nota de que a Fundação Millennium bcp apoia determinado projeto, assim como a menção às diferentes entidades que apoia, através de hiperligações em formato de imagem ou discriminadas com a apresentação dos respetivos *links*, ou identificação do perfil da respetiva entidade. Também, os *hashtags* são um recurso frequentemente utilizado. No entanto, a única *hashtag* aplicada durante o período de análise é *#FundaçãoMillenniumbcp*. Contudo, a publicação de 19 de setembro sobre a Associação 55+ é a única apresenta uma segunda *hashtag*, a *#otalentonãotemidade*. Reconhece-se, assim, que as utilizações de mais *hashtags* poderiam levar ao aumento do alcance das publicações.

A comunicação efetuada com o público é, nomeadamente, formal, uma vez que se verifica o constante uso do pronome “você”. A publicação de 3 de outubro é ilustrativa deste aspeto, na medida em que se verifica esta presença, ainda que a palavra “você”, em si, esteja omitida: “Tem até dia 15 de outubro para assistir a espetáculos, visitar exposições e muito mais”. Não obstante, a Fundação costuma interagir com os seus seguidores, maioritariamente, ao deixar um gosto nos comentários – algo que a página da Fundação faz com regularidade, e respondendo a alguns desses comentários, fazendo, inclusive, uso da ferramenta *emojis*. Em caso de dúvidas, sugestões ou comentários críticos construtivos, a Fundação faz, igualmente, uso da página para responder aos seus seguidores. Por isso, em termos estratégicos verifica-se a utilização de uma comunicação

maioritariamente unidirecional, ainda que se perceba uma tentativa de efetuar uma comunicação bidirecional através da partilha de *stories*, nos quais a Fundação é identificada no *Instagram*, e da interação com o público nos comentários, em ambas as redes sociais, promovendo o respeito e entendimento mútuos – entre organização e *stakeholders*, tal como defendem Grunig (2011) e Grunig & Hunt (apud Earl & Waddington, 2012).

2.1. Categorias de análise dos *posts* do *Facebook*

Após esta breve interpretação de dados, prossegue-se com a análise e descrição detalhada das categorias formuladas com base nos textos dos *posts* publicados entre setembro e dezembro de 2023 (e que podem ser consultados no Anexo 3).

1. Categoria: Clareza e Objetividade

Para a definição desta categoria consideram-se todas as unidades de registo linguísticas e visuais das publicações do *Facebook* (Anexo 4, alínea a) que permitem identificar a capacidade da Fundação para efetuar uma comunicação clara, objetiva e simples. Para facilitar a sua compreensão, reúnem-se todos os dados na seguinte tabela:

Categoria: Clareza e Objetividade
Unidades de registo
Recurso a frases simples e diretas
Recurso a frases afirmativas e no tempo presente
Recurso à palavra “apoio” para identificar a ação mecénica da Fundação
Constante referência à Fundação Millennium bcp como mecenas

Tabela 20. Categoria *Posts*: Clareza e Objetividade
– Unidades de registo – Elaboração própria.

De forma detalhada, verifica-se a recorrência a um discurso composto por frases curtas, simples e diretas, com o intuito de informar e divulgar as ações da Fundação e, evitando, assim, quaisquer componentes que possam eventualmente distrair o público do fim a atingir com esta comunicação: “Os Painéis de São Vicente fazem parte da história de Portugal. Assista ao seu

restauro, ao vivo, no Museu Nacional de Arte Antiga”. Associada a este aspeto está a utilização de frases afirmativas – “A BoCA Bienal de Arte Contemporânea já começou.” –, e no tempo presente ou futuro, visto que o objetivo é chamar a atenção das pessoas para ações que estão a decorrer, ou que irão acontecer em breve: “Este ano celebram-se 10 anos de AR&PA em território português. Conheça o programa completo aqui.”. No entanto, também, o tempo verbal pretérito é utilizado, principalmente para informar acerca dos vencedores de determinado prémio, por exemplo: “A artista Joana Duarte (@joanarted) foi a vencedora do Prémio Arte Jovem ‘Uma Viagem a Madrid Fundação Millennium bcp’”.

Este desejo de efetuar uma comunicação clara e objetiva (também mencionado em entrevista) verifica-se, também, na predisposição da Fundação para mencionar, sempre que possível, o seu papel de mecenas em determinado projeto: “A Fundação Millennium bcp é mecenas da Garagem Sul.” Além disso, constata-se que, também nas redes sociais, recorrem ao termo: “apoio” para identificar a sua atuação mecenática, sublinhando a tendência da Fundação para utilizar esta palavra como sinónimo de mecenato e, assim, facilitar a compreensão do público.

Todas estas unidades de registo culminam na constatação da transparência da comunicação efetuada, pois a Fundação não esconde o objetivo primeiro de divulgar todas as ações e projetos nos quais está envolvida, demonstrando coerência entre os objetivos estratégicos traçados neste âmbito e aquilo que é realmente comunicado ao público-alvo. Apenas uma publicação teve o intuito de partilhar a notícia e, assim, celebrar com os seguidores a nomeação do NARC para o “European Museum of the Year 2024”.

Importa, ainda, mencionar que o único aspeto que se desvia do principal objetivo desta categoria é relativo à falta de diferenciação, por parte da Fundação, entre os projetos produzidos pela Fundação e aqueles que contam com o seu apoio, pois esta não é clara apenas com base no discurso das publicações. Os projetos com o apoio da Fundação contêm essa menção nos respetivos *posts*. Relativamente aos projetos originais da Fundação, com base em informação complementar, como a do *website*, percebe-se que, por exemplo, o NARC é um produto da Fundação Millennium bcp. Mas, com base nas publicações do *Facebook* recolhidas durante o período de análise, não se percebe essa particularidade. Inclusive há registo de uma publicação referente ao NARC, no dia 28 de novembro, que não contém qualquer referência a esta questão. Significa que potenciais/novos seguidores não saberiam identificar apenas a partir do *Facebook* e destes meses que o NARC é um museu criado pela Fundação, pois teriam de realizar uma pequena pesquisa. Este aspeto parece criar um certo ruído na manutenção da característica da repetição, que será analisada mais à frente.

2. Categoria: Informação e Mobilização

Sublinham-se as unidades de registo que permitem caracterizar a natureza informativa e mobilizadora da abordagem dos *posts* do *Facebook* (Anexo 4, alínea b). Como tal, apresenta-se a seguinte tabela para facilitar a interpretação desta categoria:

Categoria: Informação e Mobilização
Unidades de registo
Utilização do pronome de tratamento “você”
Identificação de verbos e expressões linguísticas que incentivam à mobilização e participação
Recurso a pequenas sinopses e a uma linguagem neutra
Fornecimento de informação relevante
Recurso a expressões do tipo: “Para mais informações, visite...”

Tabela 21. Categoria *Posts*: Informação e Mobilização
– Unidades de Registo – Elaboração própria.

A abordagem que predomina nas publicações é a informativa. Por conseguinte, a utilização de uma linguagem neutra sobressai, na medida em que se verifica uma concentração no fornecimento de detalhes informativos, dos quais se destacam as pequenas sinopses para explicar determinados projetos, transmitir informações relevantes acerca dos mesmos e, assim, lançar uma ponta de curiosidade nos seguidores. O texto do *post* do dia 28 de novembro é exemplificativo deste aspeto:

O NARC foi descoberto entre 1991 e 1995, no decorrer das obras de remodelação, efetuadas na Rua Augusta. A sua remodelação pôs a descoberto estruturas arqueológicas de civilizações que, ao longo dos tempos, habitaram Lisboa (*Facebook* Fundação Millennium bcp, 28 de novembro de 2023).

Com o intuito de manter uma postura sucinta, são fornecidas as informações mais relevantes, pelo que a Fundação recorre a mecanismos de redirecionamento do público para a obtenção de outros detalhes, através do uso de expressões, como por exemplo: “Saiba mais” e “Para mais informações, visite...”.

Com o decorrer da análise, constata-se, também, o uso frequente do pronome de tratamento “você” ainda que omitido verbalmente, ilustrativa do tratamento formal fomentado, revelador da intenção persuasiva da Fundação para incentivar os seus seguidores à mobilização, ou seja, a comparecerem às exposições e a outros eventos promovidos por si. Salientam-se os(as) seguintes verbos/ expressões que comprovam esta perspectiva: “saiba mais”, “veja”, “venha assistir”. Por meio deste discurso, está implícita na estratégia de comunicação a função didática e promocional da Fundação, dotando o público de oportunidades formativas e de entretenimento de cariz cultural.

3. Categoria: Repetição e Reforço

Prossegue-se com a análise da intenção de repetir e reforçar determinadas mensagens (Anexo 4, alínea c), levando, também, em consideração os temas mais frequentes nas suas publicações. A seguinte tabela resume as unidades de registo a considerar nesta categoria:

Categoria: Repetição e Reforço
Unidades de registo
Repetição de assuntos e temas
Repetição da mesma informação
Recurso a mecanismos linguísticos de reforço
Utilização de suporte visual para reforçar uma mensagem

Tabela 22. Categoria *Posts*: Repetição e Reforço
– Unidades de Registo – Elaboração própria.

Está claro que a mensagem-chave a ser transmitida na comunicação efetuada é a divulgação das ações e dos eventos realizados pela Fundação. Desta forma, observa-se o recurso à repetição para ampliar a disseminação das mensagens e o alcance. Através do Anexo 3 e do Apêndice III é possível comprovar que o tema mais referido é a cultura, corroborando, assim, a perspetiva obtida na entrevista com a Dra. Fátima Dias de que a Fundação se tem especializado mais na cultura. Consequentemente, também os mesmos temas e informações são referidos mais do que uma vez, especialmente no caso de exposições duradouras. Por exemplo, a BoCA Bienal Arte Contemporânea obteve um total de três publicações entre os meses de setembro e outubro. Logo, o tema e o assunto foram o mesmo, assim como a informação. Para uma melhor leitura, reúnem-se os respetivos textos na seguinte tabela:

Tema: Cultura	
Assunto: BoCA Bienal de Arte Contemporânea	
11 Setembro	A BoCA Bienal de Arte Contemporânea, já começou. Até dia 15 de outubro, em Lisboa e em Faro, esta 4ª edição vai em busca do Presente Invisível pela reivindicação dos corpos e dos gestos que não são dados a ver. A Fundação Millennium bcp apoia esta exposição. #FundaçãoMillenniumbcp
3 Outubro	A 4.ª edição da BoCA Bienal de Artes Contemporâneas, revela o “Presente Invisível” como reflexão sobre os poderes que impedem a igualdade, a justiça e a liberdade. Tem até dia 15 de outubro para assistir a espetáculos, visitar exposições e muito mais. Veja toda a programação em @boca A Bienal conta com o apoio da Fundação Millennium bcp. #FundaçãoMillenniumbcp
10 Outubro	Estamos na última semana da 4ª edição da BoCA Bienal Arte Contemporânea. Consulte o programa e saiba todos os espetáculos e exposições a que pode assistir. A Fundação Millennium bcp apoia este evento. #FundaçãoMillenniumbcp

Tabela 23. Exemplos de publicações de Repetição e Reforço – Elaboração própria.

Os textos da tabela acima confirmam outro dos aspetos mencionados: o recurso a mecanismos linguísticos de reforço. Com isto pretende-se chamar a atenção para a utilização de expressões, como: “Estamos na última semana da 4ª edição”, o que demonstra a intenção de sublinhar a mensagem subjacente, assim como a finalidade de relembrar o público das ações que estão a decorrer.

Ainda no âmbito desta questão da repetição apresenta-se a tabela seguinte, com o objetivo de salientar a presença desta característica repetitiva das publicações do *Facebook* da Fundação.

Palavras mais utilizadas nas Publicações			
Palavras/ ideias consideradas	Referências	Palavras/ ideias consideradas	Referências

Arte	47	Visita(da)	11
Fundação Millennium bcp	40	Artista	10
Museu	35	Mecenas	8
Exposição	28	Restauro	8
Prémio	27	Projeto	7
Informações	15	Apoio	5
Restauro	11		

Tabela 24. Palavras mais utilizadas nas Publicações – Elaboração própria.

Importa, ainda, mencionar, que o recurso ao suporte visual para, além de ilustrar o conteúdo das publicações, de informar, e de despertar a curiosidade dos seguidores – revelando-se, assim, coerente com o discurso textual –, é representativo enquanto ferramenta de reforço, uma vez que é utilizado como complemento para sublinhar a mensagem escrita, captando, mais facilmente, a atenção dos seguidores.

4. Categoria: Envolver e Aproximar¹³³

A próxima tabela reúne todas as unidades de análise consideradas na análise desta categoria:

Categoria: Envolver e aproximar
Unidades de registo
Utilização de suporte visual
Divulgação do trabalho dos parceiros
Utilização do pronome de tratamento “você”
Diálogo com o público

¹³³ Consultar Anexo 4, alínea d) para mais exemplos das unidades de registo aqui mencionadas.

Tabela 25. Categoria *Posts*: Envolver e Aproximar
– Unidades de Registo – Elaboração própria.

Na sequência da categoria anterior, complementa-se a questão do suporte visual com a interpretação de que a sua utilização, com a inclusão de texto escrito, torna a perceção do público mais imediata e leva a que este se sinta mais envolvido. De seguida, menciona-se a frequente identificação dos parceiros nos textos das publicações, de maneira a divulgar o seu trabalho, conferindo-lhes, então, uma maior cobertura – como se encontra discriminado no Anexo 3.

Retoma-se a ideia da utilização do pronome “você” nesta categoria, com intuito de começar a explorar esta questão de aproximação entre a Fundação e o seu público, na medida em que se verifica o objetivo de fazer com que cada pessoa sinta que o discurso lhe está a ser dirigido, sem deixar de lado a componente educada, daí a escolha desta forma de tratamento.

Identificada como componente essencial na área das relações públicas, considera-se a forma como a Fundação dialoga com os seus seguidores. Neste sentido, verifica-se que, dado o seu carácter informativo, o discurso das publicações não está concebido para incentivar o público a comentar e a conversar com a Fundação, pelo que a comunicação bidirecional se revela como sendo pouco trabalhada. Através do Apêndice III, é possível observar que nem todas as publicações têm comentários. Ainda assim, torna-se curioso constatar que as publicações que os têm, apresentam um número razoável, ou até mesmo elevado, de participação dos seguidores. Por conseguinte, em termos de conteúdo – e como se pode consultar no Anexo 9 –, grande parte dos comentários reconhecem o trabalho da Fundação. Outros, parabenizam as iniciativas, assim como os vencedores dos prémios atribuídos. Deste modo, considera-se que o público, no geral, tem estima pela Fundação Millennium bcp e pela sua atuação no campo da cultura. Ainda na ótica dos comentários, também a Fundação tem por hábito responder a alguns dos seus seguidores – verificável nos Anexos 9 e 10 –, o que demonstra que está vigilante e dedicada neste aspeto. Além disso, este empenho constitui uma forma de fomentar uma relação de proximidade com o seu público. Inclusive, a Fundação agradece os comentários positivos, incentiva os seguidores a visitarem as exposições e mostra-se disponível para esclarecer dúvidas e corrigir informações¹³⁴. Contudo, talvez devido ao número elevado de interações por parte do público em algumas publicações, nem sempre será possível dar resposta a todos os comentários. No caso de comentários depreciativos e desestabilizadores, a Fundação opta pelo silêncio, evitando, assim,

¹³⁴ Consultar Anexo 6 – Imagem 3.

conflitos¹³⁵. Reconhece-se, então, a preferência por uma estratégia defensiva, lembrando que haveria, sempre, a opção por uma postura transparente, com base na predisposição para elucidar este tipo de seguidores em relação à missão da Fundação, assim como, à natureza dos apoios oferecidos, apelando, consequentemente, à mudança de comportamento deste público.

É possível, ainda, observar um leve apelo ao sentimento comunitário e, consequentemente, um sentimento de pertença a uma nação, na medida em que algumas das frases do discurso da Fundação contêm uma associação à missão de promover a cultura e iniciativas de mecenato cultural no país, como se pode constatar através das frequentes referências a parte da História de Portugal e à cidade de Lisboa e nas seguintes frases das publicações exemplificativas deste aspeto:

- “(...) fazem parte da história de Portugal”;
- “promover e incentivar a produção de obras literárias em língua portuguesa”;
- “Um dos propósitos é aproximar o cidadão comum do Património Cultural e, com isso, conquistar futuros profissionais para o sector”.

Desta forma, reforça-se, ainda, a ideia de que o objeto de promoção é a cultura nacional, pelo que se revela fundamental envolver e aproximar o público português. Posto isto, a ação da Fundação, assim como a comunicação efetuada, responde à finalidade de contribuir para “enriquecer o panorama cultural português” (Dias, setembro, 2023).

¹³⁵ Consultar Anexo 11.

CAPÍTULO V – Observações Finais

1. Verificação das Hipóteses

Terminada a análise de dados, recuperam-se as hipóteses inicialmente delineadas para este estudo, relativamente ao modo como o mecenato cultural fará parte da estratégia de responsabilidade social corporativa e, posteriormente, como é comunicado. Nesta fase final da investigação, pretende-se prosseguir com a verificação destas hipóteses, de modo a perceber se estas se comprovam, ou não. O quadro que se segue estabelece a correspondência entre as hipóteses e as categorias que podem ajudar a responder à respetiva hipótese.

Correspondência das Categorias com as Hipóteses do estudo	
Hipóteses	Categorias
H1: O mecenato cultural pode ser considerado uma ferramenta valiosa para comunicar a política de responsabilidade social de uma corporação, organização e/ou Fundação.	(1) Conceção de Mecenato Cultural
	(2) A RSC através da Fundação Millennium bcp
	(3) Comunicar o Mecenato Cultural
H2: As relações públicas têm um papel fundamental na comunicação do mecenato cultural enquanto parte da estratégia de responsabilidade social de uma Fundação e, consequentemente, da corporação que originou a sua criação.	(3) Comunicar o Mecenato Cultural
H3: As Fundações têm vindo a ser reconhecidas pelo seu impacto na sociedade e dinamização e preservação da cultura nacional, através do desenvolvimento de ações mecenáticas.	(2) A RSC através da Fundação Millennium bcp
H4: A comunicação do mecenato cultural enquanto extensão da estratégia de responsabilidade social	(3) Comunicar o Mecenato Cultural

corporativa deve ir além do fornecimento de informações e ouvir os diferentes públicos	(Categorias dos Posts) Caracterização das mensagens
H5: As redes sociais dão às Fundações a oportunidade de dialogar com o seu público, sendo ferramentas importantes para divulgar ações de mecenato cultural.	(Categorias dos Posts) Caracterização das mensagens
H6: A comunicação através dos canais digitais estimula os públicos a marcarem presença em atividades de cariz cultural e a mostrarem-se sensíveis aos desafios do setor cultural em Portugal.	(Categorias dos Posts) Caracterização das mensagens

Tabela 26. Correspondência das Categorias com as Hipóteses do estudo – Elaboração própria.

Entremos, então, no campo da verificação das hipóteses deste estudo:

H1: O mecenato cultural pode ser considerado uma ferramenta valiosa para comunicar a política de responsabilidade social de uma corporação, organização e/ou Fundação:

Verdadeiro. Como foi possível perceber, com a análise das primeiras duas categorias, a RSC é encarada como um dever que as empresas têm perante a sociedade e as comunidades em que se inserem. No caso do Banco Millennium bcp, este exerce o seu “dever” em diferentes áreas, que inclusive se alinham com a estratégia corporativa, com o intuito de atender ao maior número possível das necessidades sociais existentes. Deste modo, a Fundação entra na equação enquanto extensão da política de responsabilidade social corporativa do Banco, na área cultural. Por conseguinte, a Fundação participa na sociedade ao apoiar projetos nas vertentes: social, educacional e científica, e cultural. Uma vez que a cultura se apresenta como o maior foco da sua atividade, a Fundação recorre ao mecenato cultural como forma de contribuir para uma melhoria da qualidade de vida das comunidades, assim como para o desenvolvimento do panorama cultural português. Por isso, o mecenato cultural revela-se uma ferramenta valiosa para comunicar a política de RSC de uma organização.

Mesmo que o foco principal da comunicação seja a divulgação das ações mecenáticas, e não a explanação do recurso ao mecenato cultural enquanto política de RSC, esta mensagem encontra-se subjacente. Isto porque o mecenato é “mais querido” (em relação ao patrocínio) aos olhos do público (Dr. Erik Burns, outubro, 2023), sendo entendido como ato de generosidade, aparentemente – e de acordo com a Fundação Millennium bcp e a sua empresa fundadora –

percecionado pelas pessoas como algo bom e nobre, que enriquece a sociedade, trazendo benefícios e agregando valor. Logo, de acordo com a amostra de dados analisada, parece existir um reconhecimento em relação ao apoio às artes da parte da Fundação, assim como pelo sentido de responsabilidade exercido por esta.

H2: As relações públicas têm um papel fundamental na comunicação do mecenato cultural enquanto parte da estratégia de responsabilidade social de uma Fundação e, consequentemente, da corporação que originou a sua criação.

Parcialmente. Nas entrevistas foi reconhecida a importância dos profissionais das relações públicas. No entanto, verifica-se que esta hipótese é apenas confirmada parcialmente, uma vez que se percebe que as RP não são percecionadas em toda a sua essência, na medida em que são constantemente reconhecidas enquanto atividade potenciadora da transmissão de informação aos diferentes públicos e referenciadas apenas em termos de relação com os *media* tradicionais. Esta visão poderá justificar a ausência de profissionais com formação especializada em relações públicas no departamento de comunicação.

Deste modo, toda a visão de gestão estratégica associada às RP, teorizada por autores, como Beer & Steyn (2012), Broom & Sha (2013), Wilcox et al. (2015) entre outros, não é reconhecida pelos entrevistados, sublinhando-se, assim, que a institucionalização desta visão estratégica das RP se apresenta como um desafio (Grunig, 2011), pois, primeiro, é preciso reconhecê-la, para depois ser possível institucionalizá-la. Consequentemente, depreende-se que a opção de comunicar o mecenato cultural no formato informativo e de divulgação – e com um teor mais próximo de uma estratégia de RSC nas mensagens transmitidas – está associada a uma certa desvalorização das RP enquanto função de gestão estratégica.

H3: As Fundações têm vindo a ser reconhecidas pelo seu impacto na sociedade e dinamização e preservação da cultura nacional, através do desenvolvimento de ações mecenáticas.

Verdadeiro. No contexto português tem-se assistido ao surgimento crescente de Fundações, associadas às políticas de responsabilidade social das suas empresas, e a Fundação Millennium bcp é um exemplo disso. A sua atuação no campo da preservação das artes e cultura nacional tem vindo a ser reconhecida, quer nos órgãos de comunicação social através de notícias maioritariamente neutras e positivas, quer através da nomeação para prémios e condecorações, quer pelos olhos dos seguidores que se mostraram ativos nas redes sociais da Fundação, como se pode observar na interpretação dos dados. Assim, através das opiniões analisadas, parece reconhecer-se o desejo da Fundação em criar um certo impacto na sociedade – através do apoio a projetos de outras entidades, criação de iniciativas e oportunidades para jovens e novos artistas, e

preservação do património cultural nacional –, e salienta-se a capacidade de atuação da Fundação e que, por sua vez, tem sido importante para o reconhecimento do Banco (Dias, setembro, 2023).

H4: A comunicação do mecenato cultural enquanto extensão da estratégia de responsabilidade social corporativa deve ir além do fornecimento de informações e ouvir os diferentes públicos.

Também verificada em parte. Ao longo da revisão de literatura este foi um aspeto bem frisado por diversos autores. Durante a análise de dados, percebeu-se que a estratégia de comunicação da Fundação incide, especialmente, sobre uma vertente maioritariamente informativa e de divulgação das ações mecenáticas promovidas no quadro da sua atuação. Reconhece-se que este aspeto é importante para o aumento do alcance da projeção da Fundação, mas torna-se necessária uma comunicação bidirecional, que permita estabelecer um relacionamento mais próximo e partilhado com os seus públicos. Embora, através das redes sociais exista uma tentativa em estabelecer um diálogo com os públicos através dos comentários, em termos de conteúdo observa-se, por exemplo, a falta de: um conteúdo mais personalizado, da utilização de uma linguagem de proximidade, do aproveitamento de épocas festivas ou de tendências na agenda cultural para envolver as pessoas mais interessados num diálogo, e de uma interação com o público através de conteúdos mais diversificados, como perguntas/sondagens, entre outras possibilidades.

H5: As redes sociais dão às Fundações a oportunidade de dialogar com o seu público, sendo ferramentas importantes para divulgar ações de mecenato cultural.

Novamente, apenas se verifica parcialmente. Assim, como defende Whatmough (2019), tornou-se impossível desvincular o digital do mundo em geral. A maioria das pessoas possui redes sociais e utilizam-nas durante várias horas diariamente. Logo, tornou-se impossível desassociar o digital da comunicação e, conseqüentemente, das relações públicas, na medida em que veio mudar as formas de comunicação e de publicação de mensagens (Ibidem, 2019). Por conseguinte, as redes sociais conferem às organizações a oportunidade de monitorizar as conversas em tempo real (Earl & Waddington, 2012) e de estabelecer um diálogo permanente e dinâmico com os diferentes públicos. Como tal, importa saber ouvir as audiências e saber lidar com estas, estando-se apto para detectar tendências e problemas com antecedência (Whatmough, 2019). Deste modo, verifica-se que o departamento responsável pela comunicação da Fundação reconhece a importância das redes sociais como elemento complementar na estratégia de comunicação, capaz de aumentar o alcance das divulgações das ações mecenáticas, já que se observa uma atenção particular aos novos tempos e às redes sociais mais utilizadas pelo seu público no momento. Contudo, através das categorias

de análise dos *posts* do *Facebook* percebem-se algumas lacunas na questão relativa ao diálogo com o público, uma vez que parece repetir-se uma atitude comum, previsível, regular – quanto às respostas a comentários positivos – e, por vezes, defensiva, no que toca aos comentários negativos.

H6: A comunicação através dos canais digitais estimula os públicos a marcarem presença em atividades de cariz cultural e a mostrarem-se sensíveis aos desafios do setor cultural em Portugal.

Verdadeiro. O objetivo de dar informações e divulgar as ações mecenáticas promovidas da Fundação, cumpre-se quando a comunicação efetuada leva o público a procurar saber mais sobre as atividades e a comparecer aos diferentes eventos. Tal se verifica através da interação do público, com base no número de reações/gostos e visualizações das publicações e com base nos comentários efetuados pelo mesmo. Nomeadamente, os comentários confirmam a presença de algumas pessoas nas exposições, por exemplo, assim como evidenciam o interesse em determinado projeto e o reconhecimento da importância da Fundação para colmatar algumas das necessidades do setor cultural em Portugal. Importa, mencionar que o caráter gratuito das atividades realizadas ajuda também no número de pessoas que comparecem nos eventos.

2. Conclusão

A utilização do mecenato cultural pelas organizações e respetivas fundações tem o propósito de contribuir para uma melhor qualidade de vida das comunidades em que se inserem, promovendo o enriquecimento do panorama cultural português, ao mesmo tempo que se mantêm relações de proximidade e de confiança com as pessoas dessas comunidades. Este revela-se um objetivo ambicioso, na medida em que existe um investimento por parte do Banco Millennium bcp e, consequentemente, da Fundação (Dias, setembro, 2023), uma vez que o mecenato é, antes de mais nada, um “ato de generosidade” que faz “valer” ao invés de vender¹³⁶. Logo, optar pelo mecenato cultural trata-se de uma forma de promover a política de RSC do Banco, influenciando processos, rotinas, estratégias de negócio, assim como acrescentando valor nas diversas áreas em que esta organização financeira atua (tal como defendido por Moon et al., 2017, p.6), e se estende, também, através da Fundação Millennium bcp – pois “a Fundação encaixa no apoio à comunidade e nitidamente na presença nas comunidades” (Burns, outubro, 2023).

No seguimento desta linha de pensamento, importa reforçar a frequente utilização da palavra “apoio”, como forma de fazer referência ao conceito de mecenato cultural. Isto porque,

¹³⁶ Forma como os conceitos eram usados pelo professor José Viegas Soares nas suas aulas de Relações Públicas na Escola Superior de Comunicação Social.

embora praticado em Portugal, este conceito é pouco reconhecido na linguagem comum e por vezes pode causar a confusão entre as terminologias: “patrocínio” e “mecenato”, ou até mesmo sponsorização. No entanto, verifica-se que o público, que normalmente acompanha a Fundação nas redes sociais, se encontra familiarizado com o termo. Ainda assim, a preferência pela palavra “apoio” evita ruído na comunicação e na perceção da natureza de atuação da Fundação.

Retomando a pergunta de partida que originou este estudo: “Como é que a Fundação Millennium bcp comunica a sua estratégia de mecenato cultural enquanto parte da sua política de RSC?”, sublinha-se a RSC enquanto componente da comunicação corporativa e uma função da comunicação e das RP (Vescia, 1987; Morera, 2015, p. 67), na medida em que o trabalho nesta vertente promove e reporta “uma ação empresarial responsável” e a gestão da reputação corporativa (Terra, 2004, p. 36). A partir da análise dos dados, observa-se que o objetivo de comunicação delineado pelo departamento responsável pela comunicação da Fundação está de acordo com aquilo que é realmente transmitido. Ou seja, o propósito inicial é comunicar a importância da preservação das artes e cultura, pelo que a estratégia de comunicação se encontra orientada para o fornecimento de informações e divulgação das ações mecenáticas promovidas pela Fundação, não sendo, por sua vez, clara a existência de uma comunicação que evidencie uma associação direta entre o mecenato cultural e a RSC. Numa segunda instância, encontramos a comunicação de uma política de responsabilidade social corporativa, que é referida em meios institucionais, como no *website* na Fundação, encontrando-se subentendida nas ações da Fundação e nos momentos de comunicação nas redes sociais que vão construindo essa estratégia (tal como preconizado por Burns, outubro, 2023), e comprovável pelo reconhecimento do público do papel responsável da Fundação perante a sociedade, visível através de comentários nas publicações,.

Uma vez que todas as questões colocadas em entrevista estavam teoricamente enquadradas, denota-se que as conceções de mecenato e de mecenato cultural, e de responsabilidade social corporativa não saem muito do teor da revisão de literatura. Contudo, a entrevista realizada ao departamento da comunicação pode ser encarada como a que mais se desvia deste aspeto, tendo em conta que se verifica uma tendência para conotar as RP enquanto atividade que informa os públicos e estabelece uma relação com os *media* tradicionais, em detrimento de uma visão mais estratégica – defendida por Grunig (2011), Beer & Steyn (2012), Broom & Sha (2013), Wilcox et al. (2015) –, deixando, assim, a função de gestão estratégica das relações públicas para segundo plano. Por conseguinte, conclui-se que as redes sociais são utilizadas como forma de complementar a divulgação da informação, pelo que se verifica uma predisposição do departamento de comunicação para se adaptar às tendências digitais. Também os conteúdos publicados são replicados nas diferentes plataformas, no que parece ser uma tentativa de recorrer

a mais canais e assim alcançar maior número de públicos. Contudo, a comunicação das atividades da Fundação depende muito da disponibilidade dos *media*, uma vez que as ações desenvolvidas são de interesse e utilidade pública (Palencia-Lefler Ors, 2007, pp. 161-162), e visto que, genericamente, a comunicação social é o meio mais fiável por excelência. Inclusive, a reputação da Fundação é apurada regularmente com base no posicionamento dos órgãos de comunicação social.

Embora não existam contrapartidas pré-acordadas quando se recorre ao mecenato cultural, não deixa de ser verdade que a realização de iniciativas culturais no âmbito do mecenato confere uma reputação positiva aos seus promotores, sob a forma de reconhecimento do seu papel na preservação das artes e património cultural nacional, e confiança na legitimidade da Fundação e do Banco. Aliás, a questão da reputação é algo transversal a todas as entrevistas, na medida em que se percebe uma constante associação entre o conceito de reputação, de mecenato cultural e de responsabilidade social corporativa.

Ainda numa lógica de retorno e consolidação da reputação, importa lembrar que a RSC deixou de ser uma opção e passou a ser uma necessidade (Chandler, 2017b, p. 261), pois, para se atingir o sucesso nos negócios, é preciso “partilhar alguma parte do lucro para o bem comum” (Mescon & Tilson, apud Bauer, 2008, p. 34) e dar a devida relevância às preocupações sociais, proporcionando boas condições aos membros da sociedade, como defendem Lopes & António (2016). Isto possibilita às empresas prosperarem e sobreviverem a longo prazo (Heath, 2013, p. 208). Nesta ótica, também é possível encontrar um duplo sentido na palavra “desenvolvimento”, frequentemente mencionada em entrevista para justificar o papel da Fundação e do mecenato para o enriquecimento social, na medida em que o próprio desenvolvimento da sociedade, conseguido com o contributo da atuação das empresas, origina o desenvolvimento das mesmas, num mundo tomado pela globalização e competitividade.

Desta forma, cumprem-se todos os objetivos inicialmente delineados para este estudo – com o intuito de entender, através de um estudo de caso, qual a ligação existente entre as relações públicas e o mecenato cultural e como é que este conceito pode ser percebido como uma extensão da política de responsabilidade social corporativa – e conclui-se que o mecenato comporta uma noção de utilidade (Palencia-Lefler Ors, 2007). Ao criar riqueza e agregar valor para a sociedade, através da promoção e comunicação de ações de mecenato, constrói-se “uma relação generosa entre [a] empresa e [a] organização” apoiada (Ibidem, 2007, p. 168), e a Fundação, assim como o Banco, ganham visibilidade. As empresas providenciam algo à sociedade, neste caso na forma de investimento na cultura e, por sua vez, a sociedade retribui, com consumidores e cidadãos que valorizam a sua imagem, identificando a reputação da empresa como positiva (Morera, 2015), e

confiando na Fundação e no Banco. Logo, confirma-se a estreita relação entre o mecenato cultural, a RSC e as relações públicas.

Tal como na Antiguidade Clássica, *Maecenas* acreditava que o mecenato cultural era uma forma de legitimar o poder político (Antoine, 2023) – como pudemos observar na revisão de literatura –, também as empresas necessitam agora desta prática para fomentar a legitimidade das suas ações e construir uma reputação legítima aos olhos da sociedade.

3. Limitações do estudo e recomendações para futuras investigações

Com o culminar deste estudo, torna-se importante mencionar algumas limitações e recomendações para futuras investigações.

Primeiramente, uma das limitações remete para a falta da recolha da opinião do público relativa ao impacto das ações de mecenato cultural da Fundação Millennium bcp na sociedade, através da realização de um inquérito por questionário. Seria útil para apurar o retorno da atividade da Fundação, assim como o reconhecimento que esta e o Banco fundador têm no mercado e aos olhos do público. Desta forma, recomenda-se, para futuras investigações, a realização de uma metodologia mista, com vista à construção e disseminação de um inquérito por questionário desta natureza.

Em segundo lugar, reconhece-se que as poucas notícias recolhidas por *clipping* se constituem como uma limitação, na medida em que foram recolhidas de forma avulsa e através da plataforma *Google* – devido aos meios disponíveis –, o que tornou difícil analisar a presença da Fundação Millennium bcp nos *media* tradicionais e corroborar com precisão a afirmação dos entrevistados de que a favorabilidade das notícias relativas à Fundação tem sido neutra e, maioritariamente, positiva, contribuindo, assim, para o bom posicionamento da Fundação em termos reputacionais. Ademais, recomenda-se, para futuras investigações, a tentativa de realizar *clipping* de uma forma mais sistematizada e com recurso a ferramentas digitais.

Notou-se, ainda, a falta de material que explorasse o tema deste estudo na ótica das relações públicas. Por isso, sentiu-se, devido à evolução dos estudos científicos das RP enquanto função de gestão estratégica de comunicação, alguma dificuldade em contornar uma visão mais limitada associada às RP, assim como a necessidade de realizar uma entrevista com profissionais formados na área das relações públicas, para recolher maior quantidade de dados relativos à importância desta área na comunicação do mecenato cultural e da política de responsabilidade social corporativa. Esta questão refletiu-se, por exemplo, na constante referência ao termo: “imagem” em detrimento do de “reputação” e/ou como sinónimo de reputação, num contexto de associação

à marca Millennium bcp, como foi possível observar na análise de dados. No entanto, também se conclui este estudo considerando que tudo foi feito para recolher os dados da melhor forma possível e que, quer a Fundação, quer o Banco, destacaram os profissionais mais indicados para o estudo – lembrando, inclusive, que se soube com o decorrer da presente investigação que o departamento de comunicação do Banco não possui colaboradores especificamente formados na área disciplinar da presente dissertação.

Outra das limitações sentida foi a realização de uma análise de conteúdo sem recurso a nenhuma ferramenta digital. Apesar de se ter tratado de uma escolha pessoal da autora desta dissertação, não anula a dificuldade sentida na contabilização de ideias, conceitos, e palavras mencionadas em entrevista, pelo que se recomenda a utilização de softwares, como o NVIVO, sempre que possível, para a realização deste tipo de análise, como forma de facilitar e agilizar o processo.

Por último, relembra-se que esta investigação está centrada num estudo de caso, pelo que não é representativo, nem de toda a população portuguesa, nem de todo o panorama cultural nacional no contexto do mecenato cultural. Contudo, pode-se considerar que este estudo de caso é um exemplo relevante do trabalho que as Fundações, e as suas respetivas empresas, têm feito neste contexto e em Portugal.

Referências Bibliográficas

a) Legislação e Fontes do Governo

- *Decreto-Lei n.º 258/86, de 28 de agosto.* (s.d.). Diário da República Eletrónico. Consultado a 30 de março de 2023, em: <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/258-219140>
- *Decreto-Lei n.º 74/99, de 16 de março.* (s.d.). DRE. Consultado a 2 de abril de 2023, em: <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/74-1999-144987>
- *Diário da República Eletrónico.* (s.d.). Diário da República Eletrónico. Consultado a 30 de março de 2023, em: <https://dre.pt/dre/home>
- *Estatuto dos Benefícios Fiscais.* (s.d.). artigo 151- CIRS. Consultado a 14 de março de 2023, em: https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/bf_rep/Pages/estatuto-dos-beneficios-fiscais-indice.aspx
- *Mecenato Cultural.* (s.d.). Governo de Portugal - Secretário de Estado da Cultura: Arquivo Histórico. Consultado a 7, de abril de 2023, em: <https://www.historico.portugal.gov.pt/pt/o-governo/arquivo-historico/governos-constitucionais/gc19/primeiro-ministro/pm/secretarios-de-estado/sec/quero-saber-mais/sobre-o-ministerio/mecenato-cultural.aspx>

b) Bibliografia

- Almeida, J. F. d., Machado, F. L., & Costa, A. F. (1996). Recomposição socioprofissional e novos protagonismos. In A. Reis (Ed.), *Portugal, Vinte Anos de Democracia* (pp. 307-330). Círculo de Leitores. https://www.researchgate.net/publication/309431151_Recomposicao_socioprofissional_e_novos_protagonismos
- Barnett, M. L., & Pollock, T. G. (2012). *The handbook of corporate reputation*. Oxford.
- Barreto, L. F. (1983). *Descobrimentos e renascimento: Formas de ser e pensar nos séculos XV e XVI* (2ª ed.). Imprensa Nacional - Casa da Moeda.

- Bauer, K. (2008). *CSR as public relations strategy: Aligning Business Goals with Societal Expectations*. VDM Verlag Dr. Mueller e.K.
- Beer, E. & Steyn, B. (2012). Strategic role of public relations in the process of integrated reporting – An exploratory study. *Research Gate*. 53-72.
[https://www.researchgate.net/publication/265631100_Strategic_role_of_public_relations_in_the_process_of_integrated_reporting' - An_exploratory_study/link/5577196308aeacff200045e3/download](https://www.researchgate.net/publication/265631100_Strategic_role_of_public_relations_in_the_process_of_integrated_reporting_-_An_exploratory_study/link/5577196308aeacff200045e3/download)
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman* (2013 ed.). University of Iowa Press.
- Bowen, S. (2017). Strategy for strategic communications? Why it matters. *PR Week*.
<https://www.prweek.com/article/1435026/strategy-strategic-communications-why-matters#nav>
- Braga, A., Braga, V., Ferreira, M., & Guimarães, T. (2019). Benefícios e barreiras na implementação de práticas de responsabilidade social: uma abordagem qualitativa. *Research Gate*. 405-427.
https://www.researchgate.net/publication/341568559_Beneficios_e_barreiras_na_implementacao_de_praticas_de_responsabilidade_social_uma_abordagem_qualitativa/link/5ec7a80492851c11a87dc7b8/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
- Broom, G. M., & Sha, B.-L. (2013). *Cutlip and center's effective public relations* (11th ed.). Pearson.
- Bruch, H., & Walter, F. (2005). The keys to rethinking corporate philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 49-55.
- Campbell, J. L. (2007, julho). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa: estrategia para una comunicación integrada*. El Ateneo, Barcelona.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel Comunicación, Barcelona.

- Carroll, A. B. (1979, janeiro). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
https://www.researchgate.net/publication/230745468_A_Three-Dimensional_Conceptual_Model_of_Social_Performance
- Carroll, A. B. (1991, julho). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders
- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 100, 1-7.
https://www.researchgate.net/publication/227988859_The_Four_Faces_of_Corporate_Citizenship
- Carroll, A. B. (1999, setembro). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268 -295.
- Carroll, A. B., & Schwartz, M. S. (2003). Corporate social responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
https://www.researchgate.net/publication/261827186_Corporate_Social_Responsibility_A_Three-Domain_Approach
- Casanova, J. L., Santos, M. d. L. L. d., Carreiras, H., Mata, J. T. d., & Alves, N. d. A. (1998). *10 anos de mecenato cultural em Portugal*. Observatório das Atividades Culturais.
- Chandler, D. (2017a). CSR as a strategic filter. In *Strategic corporate social responsibility, sustainable value creation* (pp. 231-245). SAGE.
- Chandler, D. (2017b). *Strategic corporate social responsibility*. SAGE.
- Chandler, D. (2017c). Strategy + CSR. In *Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation* (pp. 212-229). SAGE.
- Chandler, D., & Werther, W. B. (2006). *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*.
- Chen, R., Hung-Baesecke, C. & Ni, L. (2021). 16 The excellence theory – origins, contribution and critique. *Research Gate*.

https://www.researchgate.net/publication/349187469_16_The_Excellence_Theory_-_origins_contribution_and_critique

- Clark, C. (2000). Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review*, 26(3), 363–380.
- Combs, T., & Holladay, S. (2012). *Managing corporate social responsibility*. Chichester.
- Conde, I. (1989). Mecenato cultural: Arte, política e sociedade. *Sociologia*, (7), 107-131.
- Conde, I. (2009). Arte e poder. *CIES - Centro de Investigação e Estudos de Sociologia*, (62), 1-37. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1476/1/CIES-WP62%20Conde.pdf>
- Conde, I., & Santos, M. d. L. L. d. (1990). Mecenato cultural de empresa em Portugal. *Análise Social*, 25(107), 375-439.
- Correia, M. S. (2019, janeiro). Sustainability: An overview of the triple bottom line and sustainability implementation. *International Journal of Strategic Engineering*, 2(1), 29-38.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014, fevereiro). Contesting the value of the shared value concept. *California Management Review*.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE.
- Daymond, C., & Holloway, I. (2002). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. Routledge.
- Duckworth, G. E. (1990). Maecenas, Gaius Cilnius. In *Collier's Encyclopedia* (Vol. 15, p. 196). Macmillan Educational Company.
- Earl, S. & Waddington, S. (2012). *Brand anarchy*. Bloomsbury Publishing Plc
- Earl, S. & Waddington, S. (2013). *Brand vandals*. Bloomsbury Publishing Plc
- Eiró-Gomes et al. (2008). *Portugal PR country landscape*. Global Alliance. https://static1.squarespace.com/static/561d0274e4b0601b7c814ca9/t/56e933acb654f9722792fc24/1458123702642/21_Portugal-2008.pdf.

- Eiró-Gomes, M., & Raposo, A. (2020, julho). The role of public relations professionals in corporate social responsibility: some notes from the Portuguese reality. *Comunicação e Sociedade*, especial, 89-107. <https://journals.openedition.org/cs/3267>
- Eiró-Gomes, M., & Santos, T. M. (2015, novembro 17-19). *Empresas cidadãs e comunicação: Uma nova era no âmbito da responsabilidade social corporativa*. pp. 82-93 [Comunicação Oral]. Seminário Internacional da Comunicação, XIII, Rio Grande do Sul, Brasil.

<https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/7310/1/empresas%20cidadas%20e%20comunicacao-seminario%20internacional%20comunicacao.pdf>
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. In Henriques, A. & Richardson, J. (Eds.), *The triple bottom line*. Routledge. <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.
- Fawkes, J. (2001). What is public relations? In A. Theaker (Ed.), *The public relations handbook* (pp. 3-13). Routledge, London.
- Frederick, W. C. (2008). Corporate Social Responsibility: Deep roots, flourishing growth, promising future. In *The oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 522-531). Oxford Handbooks.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409 - 421.
- Friedman, M. (1970, setembro, 13). *A Friedman doctrine - The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Gonçalves, G. (2012, março, 30). A identidade e a imagem das relações públicas em Portugal. *International Business and Economics Review*, 204-215. https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/5373/1/16_iber3.pdf

- Gregory, A. (2001). Public relations and management. In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (pp. 35 - 52). Routledge, London.
- Grunig, J. E. (1992). Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book. In J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper, & J. White (Eds.), *Excellence in Public relations and communication management* (pp. 1- 30). Routledge.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. (2011). Public relations and strategic management: institutionalizing organization-public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication* (1), 11-30.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. CBS College Publishing.
- Halsey, W. D. (Ed.). (1986). *Collier's Dictionary*. Macmillan Publishing Company.
- Heath, R. L. (Ed.). (2013). *Encyclopedia of Public Relations*. SAGE.
- Hutton, J. G. (1999). The definition, dimensions, and domain of public relations. *Public Relations Review*, 25(2), 199-214.
- Kothari, C. R. (1990). *Research methodology - methods and techniques* (2^a ed.). New Age International Publishers.
- Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2016). The ecosystem of shared value. *Harvard Business Review*, 81-89.
- Kramer, M. R., & Porter, M. E. (s.d.). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate responsibility. *Harvard Business Review*.
- Kunsch, M. (2002). *Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus Editorial.
- Lee, S. Y., & Lim, J. R. (2022, julho). Creating shared value (CSV and mutually beneficial relationships to address social issues and develop corporate competitive advantage: A case study of Yuhan-Kimberly and an aging population. *Public Relations Review*, 48(4).

https://www.researchgate.net/publication/361910558_Creating_shared_value_CSV_and_mutually_beneficial_relationships_to_address_societal_issues_and_develop_corporate_competitive_advantage_A_case_study_of_Yuhan-Kimberly_and_an_aging_population

- Leisinger, K. M., & Schmitt, K. (s.d.). Corporate responsibility and corporate philanthropy. (pp. 1-15). https://www.un.org/en/ecosoc/newfunc/pdf/leisinger-schmitt_corporate_responsibility_and_corporate_philanthropy.pdf
- Lopes, C. L. R., García, M. V. R., & Assumpção, T. A. A. d. (2020). As revoluções industriais e o surgimento do proletariado urbano. In *Anais do VIII Seminário Internacional de Integração Étnico-Racial*, 8(1), 22 - 26. https://ojs.eniac.com.br/index.php/Anais_Sem_Int_Etn_Racial/article/view/646/pdf
- Lopes, M. M. C. (2015). *A influência dos stakeholders na responsabilidade social empresarial estratégica*. [Tese de doutoramento não publicada]. ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa.
- Lopes, M. M. C., & António, N. J. d. S. (2016). Responsabilidade social empresarial em Portugal: do mito à realidade. *International Business and Economics Review*, (7). https://recil.ensinulusofona.pt/jspui/bitstream/10437/8026/1/IBER_7_2016_5._LOPES_ANTONIO.pdf
- Marion, G. (1989). *Les images de L'entreprise*. Les Éditions D'Organisation.
- Martin, J. R. (s.d.). Summary of Porter and Kramer's Creating shared values: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Management and Accounting Web*. Consultado em janeiro 10, 2023 em <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumPorterKramer2011.htm>
- Mayring, P. (2000, junho, 20). Qualitative content analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 1(2), 1-10.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001, janeiro). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006, janeiro, 10). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Mendes, J. V. (1991). *Marketing, patrocínio e mecenato* (1ª Ed.). Texto Editora.

- Monereo, C. Z. (2022). *O mecenato cultural como instrumento de comunicação: O caso da Caixa Geral de Depósitos e a Culturgest*. Almedina.
- Morera, C. (2015). Patronage, public relations and philanthropy: «Fendi for fountains» case study. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, 63-85. <http://dx.doi.org/10.15178/va.2015.133.63-85>
- Moon, J., Morsing, M., & Rasche, A. (2017). *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication and Governance*. Cambridge University Press.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: Potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 732-747. <https://www.scielo.br/j/rac/a/YDnWhSkP3tzfXdb9YRLCPjn/?format=pdf&lang=pt>
- Mullen, J. (1997). Performance-based corporate philanthropy: How "giving smart" can further corporate goals. *Public Relations Quarterly*, 42-48.
- Nunes, M. H. R.F. (1991). Patrocínio e mecenato. In A. S. Gomes (Ed.), *Publicidade e Comunicação* (1ªed.). Texto Editora.
- Palencia- Lefler Ors, M. (2007). Donación, mecenazgo y patrocinio como técnicas de relaciones públicas al servicio de la responsabilidad social corporativa. *Anàlisi*, 35, 153-170.
- Pereira, K. G. (2012). Relações Públicas: O que lhes chamam as agências de comunicação em Portugal?. *Open Edition Journals*, 7(12). <https://journals.openedition.org/cp/150#ftn3>
- Piquet, S. (1985). *Sponsoring et mécénat: la communication par l'événement*. Vuibert Gestion.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy>
- Saylor Foundation.(2016). Public Relations as a management function. In *Mastering public relations*. https://saylordotorg.github.io/text_mastering-public-relations/s05-public-relations-as-a-manageme.html

- Quivy, R., & Champenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais* (J. M. Marques, M. A. Mendes, & M. Carvalho, Trans.; 2ª ed.). Gradiva.
- Reclus, E. (1999, setembro). O Renascimento. *GEOgraphia*, 1(2), 109-135. <https://periodicos.uff.br/geographia/article/view/13355>
- Reis, A. C. F., & Santos, R. d. C. (1996). Patrocínio e Mecenato: Ferramentas de Enorme Potencial para as Empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 36(2), 17-25.
- Roberson, T. (2020). On social change, agency, and public interest: what can science communication learn from public relations?. *Journal of Science Communication*, 19(02), 1-11. DOI: <https://doi.org/10.22323/2.19020401>.
- Ruler, B. V., & Verčič, D. (2004). Overview of public relations and communication management in Europe. In V. R. Betteke & V. Dejan (Eds.), *Public Relations and Communication Management in Europe* (pp. 1-12). Mouton de Gruyter, Berlin.
- Ruler, B. V., & Verčič, D. (2005). Public relations and communication management in Europe: challenges and opportunities. *Comunicação e Sociedade*, 8, 179-191.
- Sá Leal, A., Brandão, N. G., Duarte, S. E., Caetano, J., & Gouveia, T. R. (2011). *Responsabilidade Social em Portugal*. Deplano Network.
- Santos, J. M. d. (2016). Roots of public relations in Portugal: Changing an old paradigm. *Public Relations Review*, 1-9. <https://isidl.com/wp-content/uploads/2017/09/E4830-ISIDL.pdf>
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice* (1ª ed.). SAGE. [https://www.daneshnamehicsa.ir/userfiles/files/1/9-%20Qualitative%20Content%20Analysis%20in%20Practice%20\(2013,%20SAGE%20Publications\).pdf](https://www.daneshnamehicsa.ir/userfiles/files/1/9-%20Qualitative%20Content%20Analysis%20in%20Practice%20(2013,%20SAGE%20Publications).pdf)
- Schreier, M. (2014). Qualitative content analysis. In *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (pp. 170-183). SAGE.
- Seitel, F. P. (2017). *The practice of public relations* (13ª ed.). Pearson.
- Smith, R. D. (2017). *Strategic planning for public relations* (5ª ed.). Routledge.

- Snyder, L. L. (1990). Industrial revolution. In *Collier's Encyclopedia* (Vol. 12). Macmillan Educational Company.
- Soares, J. V. (2011). Apontamentos para uma história das Relações Públicas em Portugal. *OpenEdition Journals*, 6(10). <https://journals.openedition.org/cp/440>
- Soares, J. V., & Mendez, A. M. (2004). Portugal. In B. Van Ruller & D. Verčič (Eds.), *Public relations and communication management in europe* (pp. 317-331). Mouton de Gruyter, Berlin.
- Steyn, B. (2009). The strategic role of public relations is strategic reflection: A south african research stream. *American Behavioral Scientist*, 53(4), 516-532. https://www.researchgate.net/publication/247751882_The_Strategic_Role_of_Public_Relations_Is_Strategic_Reflection_A_South_African_Research_Stream
- Steyn, B., & Beer, E. D. (2012). Strategic role of public relations in the process of integrated reporting - An exploratory study. *Sinergie, rivista di studi e ricerche*, 88, 53-72.
- Szybowski, A., & Magistrali, S. (1990). *Esponsorización y mecenazgo*. Ediciones Gestion 2000.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2017). *Exploring public relations: Global Strategic Communication* (4^a ed.). Pearson.
- Terra, C. (2004). *Tudo pelo social: a responsabilidade social como uma das atribuições de Relações Públicas*. Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. https://www.researchgate.net/profile/Carolina-Terra-2/publication/268058665_Tudo_Pelo_Social_A_Responsabilidade_Social_como_uma_das_Atribuicoes_de_Relacoes_Publicas/links/555b975008ae91e75e7665d3/Tudo-Pelo-Social-A-Responsabilidade-Social-como-uma-das-Atribuicoes-de-Relacoes-Publicas.pdf
- Torgal, L. R. (2009). Salazar, os Estados Novos e o Estado Novo. In *Estados Novos, Estado Novo: ensaios de história política e cultural vol. I* (2^a ed), 129-160. Imprensa da Universidade de Coimbra.

- Vescia, R. (1987). *Le mécénat: Art de la communication, communication de l'art*. Economica, Paris.
- Waddock, S. (2008, janeiro, 05). The development of corporate responsibility/corporate citizenship. *Organizational Management Journal*, 5(1), 29-39.
- Whatmough, D. (2019). *Digital PR*. Esmerald Publishing Limited
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Reber, B. H. (2015). *Public Relations: Strategies and Tactics* (11^a ed.). Pearson.
- Williams, S. (2014, abril, 03). *The endless fight for the (PR) power*. PR Conversations. Consultado em janeiro 01, 2023 em <https://www.prconversations.com/the-endless-fight-for-the-pr-power/>
- Wójcik, P. (2016, abril). How Creating Shared Value Differs from Corporate Social Responsibility. *Journal of Management and Business Administration*, 24(2), 35-55.
- Wood, E. (2001a). Corporate Communication. In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (pp. 65 - 74). Routledge, London.
- Wood, E. (2001b). Corporate Identity. In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (pp. 74-93). Routledge, London.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - Design and Methods* (4^a ed.). SAGE.
- Zucker, D. M. (2009). How to Do Case Study Research. *School of Nursing Faculty Publication Series*, 2, 1-17. Consultado em setembro 13, 2023, em https://www.researchgate.net/publication/39729804_How_to_Do_Case_Study_Research

c) Fontes noticiosas:

- Almeida, D. (2023, julho 3). 7 em cada 10 profissionais de Comunicação e RP em Portugal são mulheres. *Marketeer*. <https://marketeer.sapo.pt/7-em-cada-10-profissionais-de-comunicacao-e-rp-em-portugal-sao-mulheres/>.
- Carvalho, C. M. (2020, maio 1). “Voltar a olhar para o mecenato!”. *Público*. <https://www.publico.pt/2020/05/01/culturaipsilon/noticia/voltar-olhar-mecenato-1914714>

- Dias, S. S. (2023, fevereiro 22). A sua empresa (já) é socialmente responsável?. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/sustentabilidade/social/detalhe/20230222-1219-a-sua-empresa-ja-e-socialmente-responsavel>
- Expresso. (2022, setembro 28). Tiago Rodrigues defende pacto por um maior investimento na Cultura, sob pena de asfixia total do setor. *Expresso*. <https://expresso.pt/cultura/2022-09-28-Tiago-Rodrigues-defende-pacto-por-um-maior-investimento-na-Cultura-sob-pena-de-asfixia-total-do-setor-666fbf8c>
- Freitas, I. (2021, dezembro 29). A responsabilidade social “traz sentido à vida” e também às empresas. *Publico*. <https://www.publico.pt/2021/12/29/impar/noticia/responsabilidade-social-traz-sentido-vida-tambem-empresas-1990226>
- Germano, A. (2023, setembro 20). Afonso Reis Cabral: “É preciso facilitar o mecenato”. *Visão*. <https://visao.pt/ideias-com-visao/2023-09-20-afonso-reis-cabral-e-preciso-facilitar-o-mecenato/>
- Lico, C., & Ribeiro, L. (2022, setembro 16). Rita Neto: “Responsabilidade social das empresas? Se pudermos ter um papel positivo para a sociedade, temos de o fazer”. *Visão Verde*. https://visao.sapo.pt/visao_verde/conversas-verdes/2022-09-16-rita-neto-responsabilidade-social-das-empresas-se-pudermos-ter-um-papel-positivo-para-a-sociedade-temos-de-o-fazer/
- Lino, F. (2021, outubro 25). Só 5% das empresas portuguesas têm capacidade para investir em cultura. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/cultura/detalhe/so-5-das-empresas-portuguesas-tem-capacidade-para-investir-em-cultura>
- Lusa (2020, outubro 13). Cultura representa 0,21% da despesa total consolidada da Administração Central. *TSF online*. <https://www.tsf.pt/portugal/cultura/cultura-representa-021-da-despesa-total-consolidada-da-administracao-central-12914009.html/>
- Lusa. (2021, outubro 25). Cultura precisa de mais investimento privado e Estado menos interventivo - empresas. *Expresso*. <https://expresso.pt/economia/2021-10-25-Cultura-precisa-de-mais-investimento-privado-e-Estado-menos-interventivo---empresas-c64ad9e1>

- Lusa. (2022, dezembro 17). PR considera que em Portugal “é raríssimo encontrar mecenas” das artes. *Açoriano Oriental*. <https://www.acorianooriental.pt/noticia/pr-considera-que-em-portugal-e-rarissimo-encontrar-mecenas-das-artes-345659>
- Lusa. (2024a, março 25). Governo aprova proposta de novo estatuto do mecenato cultural e um fundo de aquisições. *RTP online*. https://www.rtp.pt/noticias/economia/governo-aprova-proposta-de-novo-estatuto-do-mecenato-cultural-e-um-fundo-de-aquisicoes_n1560056 [Consultado a 6 de junho de 2022]
- Lusa. (2024b, março 26). Criação de "vales cultura" e aumento de benefícios fiscais na proposta de lei de mecenato. *Observador*. <https://observador.pt/2024/03/26/criacao-de-vales-cultura-e-aumento-de-beneficios-fiscais-na-proposta-de-lei-de-mecenato/>
- Martins, C. (2022, outubro 10). Orçamento 2023: Cultura reforçada e com a promessa de chegar a 2,5% em 2026. *Expresso*. <https://expresso.pt/cultura/2022-10-10-Orcamento-2023-Cultura-reforcada-e-com-a-promessa-de-chegar-a-25-em-2026-69ca5515>
- Martins, C. (2023, outubro 10). Orçamento da Cultura continua a crescer. Passo a passo até aos 2,5% da despesa do Estado. *Expresso*. <https://expresso.pt/cultura/2023-10-10-Orcamento-da-Cultura-continua-a-crescer-Passo-a-passo-ate-aos-25-da-despesa-do-Estado-10c05de9>
- Matias, P. (2022, janeiro 17). Prepare-se. Vem aí a 5.^a Revolução Industrial. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/opiniao/prepare-se-vem-ai-a-5-revolucao-industrial-14496650.html>
- Observador (2022, agosto 18). Empresas amigas de um futuro mais sustentável. *Observador*. <https://observador.pt/2022/08/18/empresas-amigas-de-um-futuro-mais-sustentavel/>
- Rato, S. L. (2023, fevereiro 26). Governo promete alterar mecenato cultural para atrair investimento privado. *SIC Notícias*. <https://sicnoticias.pt/cultura/2023-02-26-Governo-promete-alterar-mecenato-cultural-para-atrair-investimento-privado-77226055>
- SIC Notícias. (2022, dezembro 20). Portugal entre os países menos generosos do mundo. *SIC Notícias*. <https://sicnoticias.pt/janela-de-esperanca/temas/mais-esperanca/2022-12-20-Portugal-entre-os-paises-menos-generosos-do-mundo-5e3ebd06>

- Silva, J. F. (2024, março 5). O papel crucial da RSC: estratégias empresariais com impactos reais. *Marketeer*. <https://marketeer.sapo.pt/o-papel-crucial-da-rsc-estrategias-empresariais-com-impactos-reais/>
- Tavares, P. S. (2019, junho, 07). Amancio Ortega ou Bill Gates? Portugal também tem mecenas, são é discretos. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/pais/amancio-ortega-ou-bill-gates-portugal-tambem-tem-mecenas-sao-e-discretos-10965216.html>
- Xavier, J. B. (2022, outubro 24). Semanologia: A importância económica da Cultura. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/opiniao/semanologia-a-importancia-economica-da-cultura-15278950.html/>

d) Webgrafia:

- 2021 The Global PR & Communication Model: A practitioner's perspective. (2021). *Global Alliance*. <https://static1.squarespace.com/static/561d0274e4b0601b7c814ca9/t/622b1fbb4466df399722d372/1646993407044/Traduzione+Global+PR++Comms+Model.pdf>
- Ação Mecenática – Fundação Millennium bcp. (s.d.). Fundação Millennium bcp. Consultado a 2 de abril de 2023, em: <https://www.fundacaomillenniumbcp.pt/acao-mecenatica/>
- ADMICAL. (s.d.). Consultado a 4 de Abril de 2023, em: <https://admical.org/node/367>
- ADMICAL. (s.d.). *Ne pas confondre le mécénat avec*. ADMICAL. Consultado a 31 de março de 2023, em: <https://admical.org/contenu/ne-pas-confondre-le-mecenat-avec>
- *About PR*. (n.d.). Chartered Institute of Public Relations. Consultado a 17 de abril de 2023, em: https://www.cipr.co.uk/CIPR/About_Us/About_PR.aspx
- *About Public Relations*. (n.d.). PRSA. Consultado a 14 de março de 2023, em: <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>
- A Fundação PHC. Consultado a 2 de dezembro de 2022 em: <https://fundacaophc.org/sobre-a-fundacao-phc/>

- Altice Portugal. Consultado a 2 de dezembro de 2022 em: <https://www.telecom.pt/pt-pt/sustentabilidade/sociedade/Paginas/sociedade.aspx>
- Antoine, C. (2014, fevereiro 1). *Mecenazgo y patrocinio, una relación histórica*. Blog de Christian Antoine. Consultado a 3 de Abril de 2023, em: <https://cristian-antoine.blogspot.com/2014/02/mecenazgo-y-patrocinio-unarelacion.html?q=historia+del+mecenazgo>
- Antoine, C. (2019, dezembro 14). *El mecenazgo, un asunto de familias*. Blog de CRISTIAN ANTOINE. Consultado a 30 de março de 2023, em: <https://cristian-antoine.blogspot.com/2019/12/el-mecenazgo-un-asunto-de-familias.html>
- Antoine, C. (2020a, abril 6). *Historia del Mecenazgo (resumen)*. Blog de Cristian Antoine. Consultado a 27 de março de 2023, em: <https://cristian-antoine.blogspot.com/2020/04/historia-del-mecenazgo-resumen.html>
- Antoine, C. (2020b, agosto 18). *Queremos creer que el mecenazgo funciona, pero eso es un acto de fe*. Blog de Cristian Antoine. Consultado a 27 de março de 2023, em: <https://cristian-antoine.blogspot.com/2020/08/queremos-creer-que-el-mecenazgo.html>
- Antoine, C. (2023, março 26). *Mecenas: el patrocinador del arte más famoso de la historia de Roma*. Blog de Cristian Antoine. Consultado a 30 de março de 2023, em: <https://cristian-antoine.blogspot.com/2023/03/mecenas-el-patrocinador-del-arte-mas.html>
- Banco BPI. Consultado a 2 de dezembro de 2022 em: <https://www.bancobpi.pt/grupo-bpi/etica-e-deontologia/politica-de-responsabilidade-social>
- *Baromètre du mécénat d'entreprise 2022*. (s.d.). Admical. Consultado a 31 de março de 2023, em: <https://admical.org/contenu/barometre-du-mecenat-dentreprise-2022>
- *Barómetro da Cultura 2022 - GERADOR*. (2022, July 13). Cultura Portugal. Consultado a 31 de março de 2023, em: <https://www.culturaportugal.gov.pt/pt/saber/2022/07/barometro-da-cultura-2022-gerador/>
- Carvalho, A. A., & Cordeiro, I. R. (s.d.). Mecenato Cultural em Portugal. *Instituto Português de Museus*. http://www.gecorpa.pt/Upload/Revistas/Rev03_Pag18.pdf
- *Cultura - Atividades da Fundação*. (s.d.). Fundação Galp. Consultado a 2 de abril de 2023, em: <https://www.fundacaogalp.com/pt/cultura>

- *Cultura – Fundação Santander Portugal*. (s.d.). Fundação Santander Portugal. Consultado a 2 de abril de 2023, em <https://fundacaosantanderportugal.pt/edificio-dos-leoes/>
- *Cultura | Sustentabilidade | Banco BPI*. (s.d.). bancobpi.pt. Consultado a 2 de abril de 2023, em: <https://www.bancobpi.pt/sustentabilidade/governacao/bpi-fundacao-la-caixa/cultura>
- *Culture statistics 2019 edition*. (s.d.). European Commission. Consultado a 30 de março de 2023, em: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/10177894/KS-01-19-712-EN-N.pdf/915f828b-daae-1cca-ba54-a87e90d6b68b?t=1571393532000>
- Delta Cafés. Consultado a 2 de dezembro de 2022 em: <https://www.deltacafes.pt/pt/empresa/sistema-de-gestao-integrado/responsabilidade-social>
- DGAE. Consultado a 10 de novembro de 2022 em: <https://www.dgae.gov.pt/servicos/sustentabilidade-empresarial/responsabilidade-social-das-empresas.aspx>
- *Encyclopedia Britannica*. (s.d.). Encyclopedia Britannica. Consultado a 7 de abril de 2023, em: <https://www.britannica.com>
- *The Enlightenment | Key Facts | Britannica*. (s.d.). Encyclopedia Britannica. Consultado a 29 de março de 2023, em: <https://www.britannica.com/summary/The-Enlightenment-Key-Facts>
- *Entra Em Cena no apoio à Cultura*. (2020, março 31). Grupo Ageas Portugal. Consultado a 2 de Abril de 2023, em: <https://www.grupoageas.pt/sobre-o-grupo-ageas/noticias-do-grupo/grupo-ageas-entra-em-cena-pela-cultura-nacional>
- Eurostat. (s.d.). *General Government expenditure on Cultural Services*. Eurostat. Consultado a 30 de março de 2023, em: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/GOV_10A_EXP\\$DV_578/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/GOV_10A_EXP$DV_578/default/table?lang=en)
- Fundação EDP. Consultado a 2 de dezembro de 2022 em: <https://www.fundacaoedp.pt/pt/conteudo/mecenato>

- Fundação Millennium bcp. Consultado a 10 de novembro de 2023 em: <https://www.fundacaomillenniumbcp.pt>
- Galp. Consultado a 2 de dezembro de 2022 em: <https://www.galp.com/corp/pt/sobre-nos/a-galp/responsabilidade-social>
- Greengard, S. (2023, março 21). *Crowdfunding | Description, Examples, Platforms, & Pros and Cons*. Encyclopedia Britannica. Consultado a 30 de março de 2023, em: <https://www.britannica.com/topic/crowdfunding>
- Governo Português. *Mecenato Cultural*. (s.d.). Cultura Portugal. Portal Cultura Portugal. Retrieved July 8, 2024, from: <https://culturaportugal.gov.pt/pt/participar/mecenato-cultural/>
- Guia para apoiar as empresas a reportar os indicadores ESG. (s.d.). BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável. <https://bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2020/12/Guia-para-apoiar-as-empresas-a-reportar-os-indicadores-ESG.pdf>
- *Industrial Revolution | Definition, History, Dates, Summary, & Facts*. (s.d.). Encyclopedia Britannica. Consultado a 29 de março de 2023, em: <https://www.britannica.com/event/Industrial-Revolution>
- *IPRA | PR Definition*. (n.d.). International Public Relations Association. Consultado a março 14 de 2023, em: <https://www.ipra.org/member-services/pr-definition/>
- *Merco lança o ranking das 100 empresas mais responsáveis em termos de ESG de Portugal em 2032*. (2024). Merco Monitor empresarial de responsabilidade corporativa. Consultado a 7 de janeiro de 2024, em: <https://www.merco.info/pt/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo?edicion=2023>
- Lima, F. (2021). *Estatísticas da Cultura - 2020*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=535340275&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt
- Lima, F. (2022). *Estatísticas da Cultura - 2021*. Instituto Nacional de Estatística, I. P. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=18212178&PUBLICACOESmodo=2

- *Medici family summary* | *Britannica*. (n.d.). Encyclopedia Britannica. Consultado a 29 de março de 2023, em: <https://www.britannica.com/summary/Medici-family>
- Miranda, A. P., & Neves, J. S. (s.d.). *Despesas das administrações públicas* | OPAC. Observatório Português das Atividades Culturais. Consultado a 30 de março de 2023, em: <https://www.opac.cies.iscte-iul.pt/despesas-servicos-culturais>
- *Most Charitable Countries 2023*. (n.d.). World Population Review. Consultado a 31 de março de 2023, em: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/most-charitable-countries>
- *MPR - Ditadura Militar e Estado Novo (1926-1974)*. (s.d.). Museu da Presidência. Consultado a 30 de março de 2023, em: <https://www.museu.presidencia.pt/pt/conhecer/presidentes-da-republica-eleicao-e-funcoes/ditadura-militar-e-estado-novo-1926-1974/>
- Nestlé. Consultado a 2 de dezembro de 2022 em: <https://empresa.nestle.pt/criacao-valor-partilhado>
- Orçamento de Estado 2023 - CULTURA. (2022, outubro 11). *Cultura Portugal*. <https://culturaportugal.gov.pt/pt/saber/2022/10/orcamento-de-estado-2023-cultura/>
- *Patrimônio Artístico, Histórico e Cultural*. (s.d.). Iberdrola. Consultado a 2 de abril de 2023, em: <https://www.iberdrola.com/cultural/arte-patrocinio-mecenato>
- *Perguntas frequentes sobre o Mecenato Cultural*. (s.d.). Cultura Portugal. Consultado a 30 de março de 2023, em: <https://www.culturaportugal.gov.pt/media/5864/af-faqs-v3.pdf>
- PWC. Consultado a 2 de dezembro de 2022 em: <https://www.pwc.pt/pt/quem-somos/responsabilidadesocialcorporativa.html>
- *Quem Somos / O que fazemos – Grace*. (s.d.). Grace. Consultado a 7 de maio de 2023, em: <https://grace.pt/quem-somos/>
- Randstad (2021, março 17). Responsabilidade Social – Top 25 rankings português. *Randstand*. <https://www.randstad.pt/tendencias-360/mundo-do-trabalho/conheca-o-ranking-de-responsabilidade-social-em-portugal/>
- Santander. Consultado a 2 de dezembro de 2022 em: <https://www.santander.pt/institucional/banca-responsavel>

- Silva, A. (2009, dezembro 29). *MECENATO* | *CCEia*. E-Dicionário de Termos Literários. Consultado a 14 de março de 2023, em: <https://edtl.fcsh.unl.pt/encyclopedia/mecenato>
- Stobierski, T. (2021). 15 Eye-opening corporate social responsibility statistics. Harvard Business Review. <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics>
- *TEFAF Art Market Report 2020*. (n.d.). TEFAF Art Market Report 2020. Consultado a 2 de abril de 2023, em: <https://amr.tefaf.com/chapter/art-patron-survey>
- Zagalo, C. M. (2011). *Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas*. Grace & Ethos. Consultado a 6 de novembro de 2022 em: https://www.compete2020.gov.pt/admin/fileman/Uploads/publicacoes/GuiaPraticoGRA CE_responsabilidade.pdf

e) Entrevistas

- Barbas, C. & Burns, E. (outubro, 2023). *Gravação 3 – Comunicação*. Millennium bcp.
- Dias, F. (setembro, 2023). *Gravação 1 – Fundação*. Fundação Millennium bcp.
- Silvestre, A. (outubro, 2023). *Gravação 2 – RSC*. Millennium bcp.

Anexos e Apêndices

1. Anexo 1 – Quadro Síntese: Diferenças entre o Patrocínio e o Mecenato

Quadro Síntese: Diferenças entre o Patrocínio e o Mecenato		
Atividade	Patrocínio	Mecenato
Natureza	Marketing	Relações Públicas
Área de Intervenção	Desporto	Artes e Cultura e Investigação
Finalidade	Comercial	Cultural
Objetivos	Notoriedade, visibilidade, criação de vínculo marca-evento	Identidade, Responsabilidade Social, inserção da empresa na sociedade, e reputação como consequência
Contrapartidas	Explícitas e implica uma relação de troca	Discretas e desinteressadas
Estratégias	Próximas da Publicidade e Propaganda	Mais aproximadas das Relações Públicas
Mensagens	Caráter comercial e associativo	Caráter social e cívico
Público-alvo	Público específico	Público em geral
Resultados	A curto prazo e tangíveis	A longo prazo

Tabela 27: Patrocínio vs Mecenato. **Fonte:** Elaboração própria com base nas informações do texto representativas dos autores referenciados e, também, adaptado de Lendrevie (2018, p. 421, apud Monereo, 2022) e Baux (1991, p. 51, apud Reis & Santos, 1996, p. 19)

2. Anexo 2 – Documentos de Consentimento Informado

Declaração de Consentimento Informado

“O mecenato cultural, um exemplo estratégico de responsabilidade social corporativa”

A presente investigação tem como objetivo o estudo do mecenato cultural enquanto exemplo estratégico de responsabilidade social corporativa (RSC), uma vez que o mecenato se apresenta como uma das possíveis ferramentas para exercer uma das funções das Relações Públicas (RP): a responsabilidade social corporativa. Deste modo, procede-se com esta investigação – realizada pela mestranda Ana Marta Achega Rodriguez, sob a orientação das professoras doutoras Sandra Pereira e Margarida Carvalho – como parte integrante de uma dissertação do mestrado de Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social.

Através do recurso a entrevistas estruturadas pretende obter-se informação relativa ao Mecenato Cultural e como este pode integrar uma estratégia de Responsabilidade Social Corporativa da Fundação Millennium bcp.

Por isso, solicita-se a sua permissão para a realização da entrevista, com a respetiva gravação em áudio, sendo livre de se recusar a responder a qualquer pergunta e de desistir da entrevista a qualquer momento.

Toda a informação obtida nesta entrevista será utilizada unicamente para fins académicos e incorporada na dissertação de mestrado, que ficará disponível para consulta no Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa, podendo, ainda, ser utilizada em futuros estudos.

Desta forma, eu, _____,

declaro que compreendi a explicação que me foi fornecida acerca do estudo no qual estou a participar, tendo lido e aceite os termos da cedência de dados, ficando os direitos da utilização da entrevista a pertencer à Escola Superior de Comunicação Social. Assim, aceito, de minha livre vontade, participar neste estudo intitulado “O mecenato cultural – um exemplo estratégico de responsabilidade social corporativa”.

Assinatura:



Data 10 / 10 / 2023

Agradeço a sua colaboração que é fundamental para o valor científico e rigor do presente estudo.

Declaração de Consentimento Informado

“O mecenato cultural, um exemplo estratégico de responsabilidade social corporativa”

A presente investigação tem como objetivo o estudo do mecenato cultural enquanto exemplo estratégico de responsabilidade social corporativa (RSC), uma vez que o mecenato se apresenta como uma das possíveis ferramentas para exercer uma das funções das Relações Públicas (RP): a responsabilidade social corporativa. Deste modo, procede-se com esta investigação – realizada pela mestrande Ana Marta Achega Rodriguez, sob a orientação das professoras doutoras Sandra Pereira e Margarida Carvalho – como parte integrante de uma dissertação do mestrado de Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social.

Através do recurso a entrevistas estruturadas pretende obter-se informação relativa ao Mecenato Cultural e como este pode integrar uma estratégia de Responsabilidade Social Corporativa da Fundação Millennium bcp.

Por isso, solicita-se a sua permissão para a realização da entrevista, com a respetiva gravação em áudio, sendo livre de se recusar a responder a qualquer pergunta e de desistir da entrevista a qualquer momento.

Toda a informação obtida nesta entrevista será utilizada unicamente para fins académicos e incorporada na dissertação de mestrado, que ficará disponível para consulta no Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa, podendo, ainda, ser utilizada em futuros estudos.

Desta forma, eu, Carmen Barbas,
declaro que compreendi a explicação que me foi fornecida acerca do estudo no qual estou a participar, tendo lido e aceite os termos da cedência de dados, ficando os direitos da utilização da entrevista a pertencer à Escola Superior de Comunicação Social. Assim, aceito, de minha livre vontade, participar neste estudo intitulado “O mecenato cultural – um exemplo estratégico de responsabilidade social corporativa”.

Assinatura:

Carmen Barbas

Data 5 / 3 / 2024

Agradeço a sua colaboração que é fundamental para o valor científico e rigor do presente estudo.

Declaração de Consentimento Informado

“O mecenato cultural, um exemplo estratégico de responsabilidade social corporativa”

A presente investigação tem como objetivo o estudo do mecenato cultural enquanto exemplo estratégico de responsabilidade social corporativa (RSC), uma vez que o mecenato se apresenta como uma das possíveis ferramentas para exercer uma das funções das Relações Públicas (RP): a responsabilidade social corporativa. Deste modo, procede-se com esta investigação – realizada pela mestranda Ana Marta Achega Rodriguez, sob a orientação das professoras doutoras Sandra Pereira e Margarida Carvalho – como parte integrante de uma dissertação do mestrado de Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social.

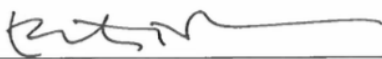
Através do recurso a entrevistas estruturadas pretende obter-se informação relativa ao Mecenato Cultural e como este pode integrar uma estratégia de Responsabilidade Social Corporativa da Fundação Millennium bcp.

Por isso, solicita-se a sua permissão para a realização da entrevista, com a respetiva gravação em áudio, sendo livre de se recusar a responder a qualquer pergunta e de desistir da entrevista a qualquer momento.

Toda a informação obtida nesta entrevista será utilizada unicamente para fins académicos e incorporada na dissertação de mestrado, que ficará disponível para consulta no Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa, podendo, ainda, ser utilizada em futuros estudos.

Desta forma, eu, BURK T. BURNS,
declaro que compreendi a explicação que me foi fornecida acerca do estudo no qual estou a participar, tendo lido e aceite os termos da cedência de dados, ficando os direitos da utilização da entrevista a pertencer à Escola Superior de Comunicação Social. Assim, aceito, de minha livre vontade, participar neste estudo intitulado “O mecenato cultural – um exemplo estratégico de responsabilidade social corporativa”.

Assinatura:



Data 2023 / X / 31

Agradeço a sua colaboração que é fundamental para o valor científico e rigor do presente estudo.

Declaração de Consentimento Informado

“O mecenato cultural, um exemplo estratégico de responsabilidade social corporativa”

A presente investigação tem como objetivo o estudo do mecenato cultural enquanto exemplo estratégico de responsabilidade social corporativa (RSC), uma vez que o mecenato se apresenta como uma das possíveis ferramentas para exercer uma das funções das Relações Públicas (RP): a responsabilidade social corporativa. Deste modo, procede-se com esta investigação – realizada pela mestranda Ana Marta Achega Rodriguez, sob a orientação das professoras doutoras Sandra Pereira e Margarida Carvalho – como parte integrante de uma dissertação do mestrado de Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social.

Através do recurso a entrevistas estruturadas pretende obter-se informação relativa ao Mecenato Cultural e como este pode integrar uma estratégia de Responsabilidade Social Corporativa da Fundação Millennium bcp.

Por isso, solicita-se a sua permissão para a realização da entrevista, com a respetiva gravação em áudio, sendo livre de se recusar a responder a qualquer pergunta e de desistir da entrevista a qualquer momento.

Toda a informação obtida nesta entrevista será utilizada unicamente para fins académicos e incorporada na dissertação de mestrado, que ficará disponível para consulta no Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa, podendo, ainda, ser utilizada em futuros estudos.

Desta forma, eu, António José Veríssimo Silvestre, declaro que compreendi a explicação que me foi fornecida acerca do estudo no qual estou a participar, tendo lido e aceite os termos da cedência de dados, ficando os direitos da utilização da entrevista a pertencer à Escola Superior de Comunicação Social. Assim, aceito, de minha livre vontade, participar neste estudo intitulado “O mecenato cultural – um exemplo estratégico de responsabilidade social corporativa”.

Assinatura:

António Silvestre

Data 30 / 10 / 2023

Agradeço a sua colaboração que é fundamental para o valor científico e rigor do presente estudo.

3. Anexo 3 – Textos dos *Posts* do *Facebook* Discriminados

Data	Área	Tema	Texto	Tipo de Media
5 setembro	Cultura	Painéis de São Vicente	Os Painéis de São Vicente fazem parte da história de Portugal. Assista ao seu restauro, ao vivo, no Museu Nacional de Arte Antiga. Para mais informações → www.museudearteantiga.pt A Fundação Millennium bcp apoia este restauro. #FundaçãoMillenniumbcp	Imagem (poster)
5 setembro	Cultura	Prémios	A escritora Joana Bértholo é a vencedora do Prémio Literário Fundação Eça de Queiroz / Fundação Millennium bcp 2023 com o romance A História de Roma. O prémio, tem como objetivo promover e incentivar a produção de obras literárias em língua portuguesa, bem como homenagear Eça de Queiroz. A entrega do prémio terá lugar no dia 23 de Setembro na sede da Fundação Eça de Queiroz, em Tormes. #FundaçãoMillenniumbcp	Imagem (poster)
11 setembro	Cultura	BoCA Bienal	A BoCA Bienal de Arte Contemporânea, já começou. Até dia 15 de outubro, em Lisboa e em Faro, esta 4ª edição vai em busca do Presente Invisível pela reivindicação dos corpos e dos gestos que não são dados a ver. A Fundação Millennium bcp apoia esta exposição. #FundaçãoMillenniumbcp	Imagem (poster)
13 setembro	Educação e Ciência	Prémios	O Prémio Rui Osório de Castro/Millennium bcp é entregue desde 2017 e contribui com recursos para o desenvolvimento e/ou manutenção de projetos capazes de incentivar e promover a melhoria dos cuidados prestados às crianças com doença oncológica. As candidaturas, para a 8ª edição devem ser entregues por e-mail até 15 de Novembro de 2023.	Imagem (poster)

			Fique a saber mais sobre este Prémio e como se pode candidatar: https://froc.pt/.../premio-rui-osorio-de-castro.../ A Fundação Millennium bcp apoia o Prémio Rui Osório de Castro. #FundaçãoMillenniumbcp	
13 setembro	Cultura	Prémios	Ecos de Trovas, da autoria de Luís Neto da Costa, é a obra vencedora do Prémio Compositor Francisco de Lacerda/FundaçãoMillennium bcp 2023, com estreia mundial a 30 de Setembro pela Orquestra Metropolitana de Lisboa. A Fundação Millennium bcp apoia este prémio. #FundaçãoMillenniumbcp	Imagem (poster)
19 setembro	Cultura	Associação	A 55+ é uma associação que valoriza o conhecimento e valia dos mais velhos. Ao longo do ano tem diversas iniciativas e a última foi um mural “Dar Cara ao Talento”, na Rua da Rosa. Este mural tem fotografias de diversas pessoas com menção ao seu conhecimento, tornando-os visíveis a todos nós. A Fundação Millennium bcp apoia esta associação. #otalentonãotemidade #FundaçãoMillenniumbcp	Vídeo
21 setembro	Cultura	Exposição	“Portreto de la animo”, em português “retrato da alma”, uma exposição que apresenta retratos e autorretratos como ferramentas de exploração do mundo interior e das suas múltiplas expressões. A saúde mental é um dos temas que atravessa grande parte das obras em exposição. Horário de Visita: de 3ª feira a domingo das 10h00 às 18h00 Exposição até dia 12 de novembro. A Fundação Millennium bcp é mecenas desta exposição. #FundaçãoMillenniumbcp	Imagem (poster)
25	Cultura	Restauro	A Sala dos Arcos, localizada no Museu	Imagem

setembro			Nacional do Azulejo, tem autoria dos arquitetos Mariano Piçarro e Luís Afonso Carvalho e apresenta cerca de 40 obras, 16 das quais mostradas pela primeira vez ao público. Estas obras foram restauradas pela equipa especializada do Museu. A Fundação Millennium bcp apoiou o restauro da Sala dos Arcos e é mecenas do Museu Nacional do Azulejo. #FundaçãoMillenniumbcp	(poster)
27 setembro	Cultura	Artistas	Filipe Cortez, artista plástico, vive e trabalha no Porto. É licenciado em Artes Plásticas pela Faculdade de Belas Artes da UP. O seu trabalho explora diversos meios, desde a pintura, ao desenho, escultura e instalação. Saiba mais sobre o artista aqui: https://www.umbigolab.com/pt/profile/Filipe+Cortez/	Vídeo
3 outubro	Cultura	BoCA Bial	A 4.ª edição da BoCA Bial de Artes Contemporâneas, revela o “Presente Invisível” como reflexão sobre os poderes que impedem a igualdade, a justiça e a liberdade. Tem até dia 15 de outubro para assistir a espetáculos, visitar exposições e muito mais. Veja toda a programação em @boca A Bial conta com o apoio da Fundação Millennium bcp. #FundaçãoMillenniumbcp	Imagem (poster)
5 outubro	Cultura	AR&PA Bial	A AR&PA - Bial Ibérica de Património Cultural, está de volta à Angra do Heroísmo entre os dias 12 e 15 de outubro. Um dos propósitos é aproximar o cidadão comum do Património Cultural e, com isso, conquistar futuros profissionais para o sector. Este ano celebram-se 10 anos de AR&PA em território português. Conheça o programa completo aqui → https://www.bienalarpa.pt/?utm_campaign=conversas... A Fundação Millennium bcp apoia este evento. #FundaçãoMillenniumbcp	Imagem (poster)

9 outubro	Educação e Ciência	Astro Camp	O AstroCamp é um programa académico na área da astronomia e física. De 6 a 27 de agosto, no concelho de Paredes de Coura, um grupo de 12 estudantes passou estes dias num ambiente isolado e tranquilo, longe do stress dos centros urbanos. Este programa destina-se a estudantes do ensino secundário, pode saber mais aqui: https://astrocamp.astro.up.pt/pt/index.html #FundaçãoMillenniumbcp	Vídeo
10 outubro	Cultura	BoCA Bienal	Estamos na última semana da 4ª edição da BoCA Bienal Arte Contemporânea. Consulte o programa e saiba todos os espetáculos e exposições a que pode assistir. A Fundação Millennium bcp apoia este evento. #FundaçãoMillenniumbcp	Imagem (poster)
12 outubro	Cultura	Exposição	No dia 12 de outubro, às 17h, o Carpe Diem Arte e Pesquisa (@carpe_pt) e a Fundação Millennium bcp apresentam a exposição do “Concurso-Prémio Arte Jovem Fundação Millennium bcp”, dirigido a alunos dos cursos de artes visuais finalistas em 2023. Esta exposição vai estar exposta no Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa, Hospital Júlio de Matos — Galeria do Pavilhão 31, em Lisboa. Poderá ser visitada, até ao dia 11 de Novembro, de quarta a sábado das 14h às 19h. #FundaçãoMillenniumbcp	Imagem (poster)
16 outubro	Cultura	Exposição	No dia 17 de outubro, pelas 18:00h, inaugura a exposição Habitar Lisboa, com curadoria da Marta Sequeira. A exposição poderá ser visitada na Garagem Sul, no Centro Cultural de Belém, em Lisboa. Para mais informações visite www.ccb.pt A Fundação Millennium bcp é mecenas da Garagem Sul. #FundaçãoMillenniumbcp	Imagem (poster)
18 outubro	Cultura	Exposição	“A Revolução na noite”, uma exposição na qual estão presentes obras da Coleção	Imagem (poster)

			Millennium bcp, será inaugurada no dia 21 de outubro, às 16h, no Centro de Arte Oliva. A curadora, Ana Anacleto, privilegia um olhar curatorial baseado na curiosidade e na descoberta, valorizando a criação de uma narrativa aberta e livre. Venha assistir. Para mais informações visite centrodearteoliva.pt #FundaçãoMillenniumbcp	
20 outubro	Cultura	Exposição	A exposição “Habitar Lisboa” já foi inaugurada e irá estar até dia 24 de abril de 2024, na Garagem Sul, no Centro Cultural de Belém. Com curadoria da Marta Sequeira, esta exposição propõe tornar visível a situação atual da habitação na capital e apresentar desígnios para o futuro, conjugando ideias e propostas de profissionais de diversas áreas. Para mais informações, visite: www.ccb.pt #FundaçãoMillenniumbcp	Vídeo
24 outubro	Cultura	Prémios	O Museu Nacional do Azulejo foi premiado entre os melhores do mundo, segundo a Tiquets Remarkable Venue Awards. Estes prémios reconhecem os melhores museus, atrações e experiências do mundo. A nível nacional competiu com a Fundação Calouste Gulbenkian, a Fundação Serralves e o Museu Tesouro Real e a nível mundial com o Musée Marmottan Monet, Straat Museum, Palazzo Strozzi, Ideal Centre d’Arts Digitais, Louvre Abu Dhabi, The Postal Museum e The Museum of Modern Art (MoMA). A seleção do local vencedor na categoria 'Melhor Museu', foi baseada em mais de 1,6 milhões de avaliações de clientes no website da Tiquets. Tiquets é a principal plataforma de bilhética online para museus, atrações e experiências e tem como missão tornar a cultura mais acessível. A Fundação Millennium bcp apoia o Museu Nacional do Azulejo. #FundaçãoMillenniumbcp	Vídeo

25 outubro	Cultura	Exposição – Drawing Room	A Drawing Room é uma feira de arte dedicada ao desenho contemporâneo, que se realiza 25 a 29 de outubro, na Sociedade Nacional de Belas Artes, em Lisboa. Esta 6ª edição da feira volta a programar conversas em torno do desenho e das práticas artística e curatorial. A Fundação Millennium bcp apoia o programa Millennium Art Talks, permitindo a presença de importantes colecionadores, curadores e artistas nacionais e internacionais. A curadora da Drawing Room é a Maria do Mar Fazenda. Saiba todas as informações de bilhetes e horários aqui: [https://drawingroom.pt/](https://drawingroom.pt/ "smartCard-inline") #FundaçãoMillenniumbcp	Vídeo
27 outubro	Cultura	Prémios – Drawing Room	A Fundação Millennium bcp confirma, pelo sexto ano consecutivo, o seu interesse em apoiar a criação artística portuguesa através da parceria com a Drawing Room Lisboa. Nesta 6ª edição, a Fundação Millennium bcp apoia directamente os artistas com importantes prémios: O Prémio Projeto Artístico Destacado:, Gabriela Albergaria , representada pela Galeria Vera Cortês, Prémio Aquisição Fundação Millennium bcp – Talento Emergente Katarzyna Pacholik, representada pela Galeria Silvestre, recebeu o Prémio Aquisição Fundação Millennium bcp – Talento Emergente,- A obra presente na feira da artista passa a fazer parte do acervo do Millennium bcp. Prémio Projeto Curatorial Galeria, entregue à Galeria das Salgadeiras, sediada em Lisboa, um projeto concebido por Ana Matos, que reúne as obras dos artistas Rui Soares Costa e Rui Horta Pereira sob o conceito de "labirinto Venha visitar a Drawing Room até 29 de outubro. Para mais informações, visite drawingroom.pt #FundaçãoMillenniumbcp	Vídeo
31 outubro	Cultura	Exposição	O Carpe Diem Arte e Pesquisa (@carpe_pt) e a Fundação Millennium bcp apresentam a	Vídeo

			exposição do “Concurso-Prémio Arte Jovem Fundação Millennium bcp”, dirigido a alunos dos cursos de artes visuais finalistas em 2023. Esta exposição está no Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa — Galeria do Pavilhão 31, em Lisboa, e poderá ser visitada até ao dia 11 de Novembro de quarta a sábado das 14h às 19h. Para mais informações, visite: www.carpe.pt #FundaçãoMillenniumbcp	
2 novembro	Cultura	Exposição	A exposição “Só porque foi, e voou”, combina experiências individuais e coletivas. Foi realizada pelos alunos do Curso de Mestrado em Estudos Curatoriais, do Colégio das Artes da Universidade de Coimbra e é uma parceria do UmbigoLab com a Fundação Millennium bcp. Pode ser visitada a partir de dia 3 de novembro, na Galeria Millennium bcp, no Museu Nacional de Arte Contemporânea. A exposição estará vigente até 17 de março 2024. Para mais informações, visite: www.museuartecontemporanea.gov.pt #FundaçãoMillenniumbcp	Imagem (poster)
6 novembro	Cultura	Exposição	Através de uma abordagem abrangente, A Revolução na Noite expressa o amplo alcance do movimento, convidando os visitantes a explorarem a influência dos sonhos, o papel do mundo onírico, a mitologia e outros elementos na criação artística e na visão do mundo. Com curadoria de Ana Anacleto, a exposição decorre até dia 12 de maio de 2024, no Centro de Arte Oliva, em São João da Madeira. Para mais informações, visite centrodearteoliva.pt A Fundação Millennium bcp apoia esta exposição. #FundaçãoMillenniumbcp	Vídeo
8 novembro	Cultura	Exposição	A exposição proporciona o encontro entre obras do acervo do Museu Nacional Soares dos Reis e da coleção Treger Saint Silvestre,	Imagem (poster)

			em depósito no Centro de Arte Oliva. Horário de Visita: de 3ª feira a domingo das 10h00 às 18h00 Exposição até dia 31 de dezembro. A Fundação Millennium bcp é mecenas desta exposição. #FundaçãoMillenniumbcp	
13 novembro	Cultura	Prémios	A exposição do “Concurso-Prémio Arte Jovem Fundação Millennium bcp”, foi apresentada pela Fundação Millennium bcp e pelo @carpe_pt. Os prémios foram entregues no dia 9 de outubro e têm como objetivo o de dar a conhecer as mais recentes propostas dos artistas, que acabam de entrar no mundo da arte, proporcionando, assim, uma visão mais alargada da produção artística nacional. Foram entregues vários prémios entre eles o Prémio Aquisição Fundação Millennium bcp. Desejamos os parabéns a todos os vencedores! #FundaçãoMillenniumbcp	Vídeo
15 novembro	Cultura	Prémios	A Cerimónia de Entrega dos Prémios AICA/MC/Millennium bcp de Artes Visuais e Arquitetura, relativos a 2022, foram atribuídos a: → Luisa Cunha: Artes Visuais → Ricardo Carvalho: Arquitetura Luisa Cunha expõe o seu trabalho regularmente desde o início dos anos 1990. A sua obra, caracterizada por uma radical singularidade e uma notável persistência, colhe amplo reconhecimento crítico e tem sido exposta nas mais relevantes instituições nacionais. A exposição realizada por Ricardo Carvalho em 2022, “Todas as Direções”, sublima o trabalho de excelência que o arquiteto vem desenvolvendo desde o final da década de 1990 no quadro da arquitetura portuguesa contemporânea e abre-o, em simultâneo, a perspetivas vindouras. #FundaçãoMillenniumbcp	Vídeo

17 novembro	Cultura	Prémios	A artista Joana Duarte (@joanarted) foi a vencedora do Prémio Arte Jovem “Uma Viagem a Madrid Fundação Millennium bcp”. “Uma imagem vale por mil mentiras”, revela as falsas memórias que as fotografias podem transmitir às pessoas. Após um processo de destruição química, a artista conseguiu revelar novas verdades e sentimentos. Um trabalho autobiográfico, sobre o arquivo da sua família. Esta exposição foi apresentada pela Fundação Millennium bcp e pelo @carpe_pt. #FundaçãoMillenniumbcp	Vídeo
20 novembro	Cultura	Prémios	A artista @marianamaiarocha_estudio, foi a vencedora do Prémio Arte Jovem “Prémio Aquisição Fundação Millennium bcp”. A peça vencedora surgiu após um luto e é a partir daqui que a Mariana começa a sua investigação, sobre ruína e material decrépito. Esta exposição foi apresentada pela Fundação Millennium bcp e pelo @carpe_pt. #FundaçãoMillenniumbcp	Vídeo
22 novembro	Cultura	Restauro	Visite o Museu Nacional de Arte Antiga e assista ao restauro completo do Relevô da Lamentação de Jesus Cristo. Para mais informações, contacte: 213 912 800 A Fundação Millennium bcp é mecenas do Museu Nacional de Arte Antiga. #FundaçãoMillenniumbcp	Imagem (poster)
28 novembro	Cultura	NARC	O NARC, foi descoberto entre 1991 e 1995, no decorrer das obras de remodelação, efetuadas na Rua Augusta. A sua remodelação pôs a descoberto estruturas arqueológicas de civilizações que, ao longo dos tempos, habitaram Lisboa. Visite este Monumento Nacional, com 2.500 anos da História de Lisboa. Para mais informações, contacte: 351 211 131 070 #FundaçãoMillenniumbcp	Imagem (poster)

30 novembro	Cultura	Paineis de São Vicente	As seis pinturas atribuídas a Nuno Gonçalves apresentam um agrupamento de 58 personagens em torno da dupla figuração de São Vicente. Uma obra de enorme importância simbólica na cultura portuguesa, que pode ser visitada no Museu Nacional de Arte Antiga. A Fundação Millennium bcp é mecenas do Museu. #FundaçãoMillenniumbcp	Imagem (poster)
4 dezembro	Cultura	Restauro	A Sala dos Arcos, no Museu Nacional do Azulejo, apresenta um novo projeto museográfico dedicado à azulejaria barroca e rococó da segunda metade do século XVIII. Este projeto, teve autoria dos arquitetos Mariano Piçarra e Luís Afonso Carvalho e apresenta cerca de 40 obras, 16 das quais mostradas pela primeira vez ao público depois de um criterioso processo de restauro a cargo da equipa especializada do Museu. A Fundação Millennium bcp apoiou o restauro da Sala dos Arcos e é mecenas do Museu Nacional do Azulejo. #FundaçãoMillenniumbcp	Imagem (poster)
6 dezembro	Cultura	Exposição	Uma exposição assente numa relação multidimensional, e multimodal, que reinterpreta o anacronismo, a transtemporalidade, a ficção, o temps mort, tendo o conto (e o livro) como pulsão centralizadora. “Só porque foi, e voou”, está exposta no @Museu Nacional de Arte Contemporânea até ao dia 17 de março de 2024. Conta com parceria do UmbigoLab e da Fundação Millennium bcp e também com o apoio do Plano Nacional das Artes. Para mais informações, contacte: +351 213 432 148 #FundaçãoMillenniumbcp	Vídeo
11 dezembro	Cultura	Reconhecimento NARC	É com muito orgulho que partilhamos esta notícia. O Fórum Europeu de Museus já anunciou os nomeados para o “European Museum of the	Link (imagem)

			Year 2024”. Ao todo são 50 museus nomeados, de toda a Europa, e o Núcleo Arqueológico da Rua dos Correiros, mais conhecido como NARC, faz parte da lista. A cerimónia, para apresentar os vencedores, irá decorrer em Portimão, de 1 a 4 de maio de 2024. Conheça os museus portugueses nomeados e mais informações aqui: https://www.europeanforum.museum/en/	
19 dezembro	Cultura	Exposição	Uma das mais importantes e extensivas coleções privadas de Arte Bruta no mundo, está exposta e pode ser visitada no Museu Nacional Soares dos Reis, até ao dia 31 de dezembro. Para mais informações, contacte: 22 339 3770 A Fundação Millennium bcp apoia esta exposição. #FundaçãoMillenniumbcp	Imagem (poster)
21 dezembro	Cultura	Prémios	A escritora Joana Báertholo é a vencedora do Prémio Literário Fundação Eça de Queiroz / Fundação Millennium bcp 2023 com o romance A História de Roma. O prémio, contempla bienalmente uma obra ficcional (romance ou novela) de autor português. Tem como objetivo promover e incentivar a produção de obras literárias em língua portuguesa, bem como homenagear Eça de Queiroz, um dos maiores vultos nacionais e internacionais da literatura e cultura portuguesas. #FundaçãoMillenniumbcp	Vídeo
26 dezembro	Cultura	Exposição	A exposição “Só Porque Foi e Voou”, está até dia 17 de março de 2024 na Galeria Millennium bcp, no Museu Nacional de Arte Contemporânea. Coloca em cena a investigação realizada pelos alunos do Curso de Mestrado em Estudos Curatoriais do Colégio das Artes da Universidade de Coimbra em residência curatorial no Museu Nacional de Arte Contemporânea, no contexto da parceria com	Imagem (poster)

			a UmbigoLAB e a Fundação Millennium bcp. Este projeto conta ainda com o apoio do Plano Nacional das Artes. #FundaçãoMillenniumbcp	
28 dezembro	Cultura	Restauro	O restauro completo, do Relevo da Lamentação de Jesus Cristo, já pode ser assistido no Museu Nacional de Arte Antiga. Para mais informações, contacte: 213 912 800 A Fundação Millennium bcp é mecenas do Museu Nacional de Arte Antiga. #FundaçãoMillenniumbcp	Imagem (poster)

Tabela 28: Textos dos *Posts* do Facebook Discriminados

4. Anexo 4 – Análise do Facebook

a) Clareza e Objetividade



A Sala dos Arcos, localizada no Museu Nacional do Azulejo, tem autoria dos arquitetos Mariano Piçarro e Luís Afonso Carvalho e apresenta cerca de 40 obras, 16 das quais mostradas pela primeira vez ao público.

Estas obras foram restauradas pela equipa especializada do Museu.

A Fundação Millennium bcp apoiou o restauro da Sala dos Arcos e é mecenas do Museu Nacional do Azulejo.

#FundaçãoMillenniumbcp



b) Informação e Mobilização

O NARC, foi descoberto entre 1991 e 1995, no decorrer das obras de remodelação, efetuadas na Rua Augusta. A sua remodelação pôs a descoberto estruturas arqueológicas de civilizações que, ao longo dos tempos, habitaram Lisboa.

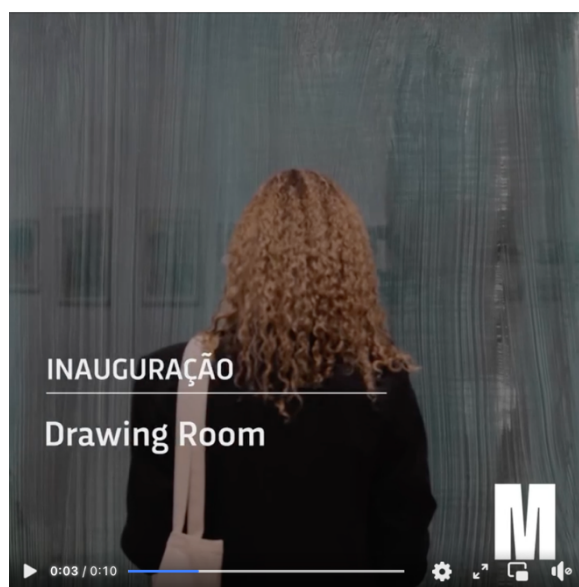
Visite este Monumento Nacional, com 2.500 anos da História de Lisboa.

Para mais informações, contacte: 351 211 131 070

#FundaçãoMillenniumbcp



A **Drawing Room** é uma feira de arte dedicada ao desenho contemporâneo, que se realiza 25 a 29 de outubro, na Sociedade Nacional de Belas Artes, em Lisboa. Esta 6ª edição da feira volta a programar conversas em torno do desenho e das práticas artística e curatorial. A Fundação Millennium bcp apoia o programa Millennium Art Talks, permitindo a presença de importantes colecionadores, curadores e artistas nacionais e internacionais. A curadora da Drawing Room é a Maria do Mar Faze... Ver mais





c) Repetição e Reforço

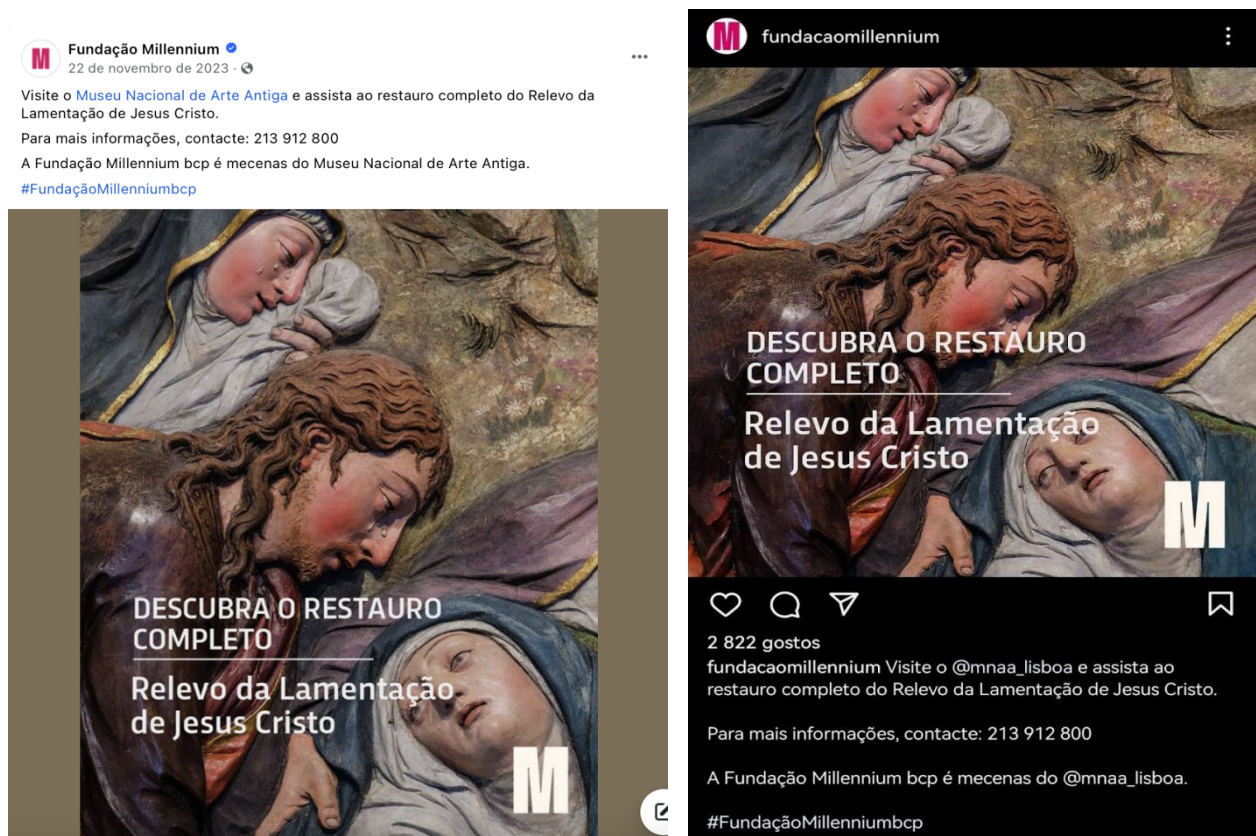


Imagem 1: Replicação do mesmo conteúdo em diferentes canais. Publicação referente ao dia 22 de novembro de 2023 primeiramente no *Facebook* e depois no *Instagram*.

d) Envolver e aproximar

 **Fundação Millennium** ·
5 de setembro de 2023 ·

A escritora Joana Bértholo é a vencedora do Prémio Literário Fundação Eça de Queiroz / Fundação Millennium bcp 2023 com o romance A História de Roma.

O prémio, tem como objetivo promover e incentivar a produção de obras literárias em língua portuguesa, bem como homenagear Eça de Queiroz.

A entrega do prémio terá lugar no dia 23 de Setembro na sede da Fundação Eça de Queiroz, em Tormes.

[#FundaçãoMillenniumbcp](#)



Os Painéis de São Vicente fazem parte da história de Portugal. Assista ao seu restauro, ao vivo, no [Museu Nacional de Arte Antiga](#). Para mais informações → [www.museudearteantiga.pt](#)

A Fundação Millennium bcp apoia este restauro.

[#FundaçãoMillenniumbcp](#)



A [AR&PA - Bial Ibérica de Património Cultural](#), está de volta à Angra do Heroísmo entre os dias 12 e 15 de outubro.

Um dos propósitos é aproximar o cidadão comum do Património Cultural e, com isso, conquistar futuros profissionais para o sector.

Este ano celebram-se 10 anos de AR&PA em território português.

Conheça o programa completo aqui → https://www.bienalarpa.pt/?utm_campaign=conversas...

A Fundação Millennium bcp apoia este evento.

[#FundaçãoMillenniumbcp](#)



5. Anexo 5 – Exemplo de suportes visuais

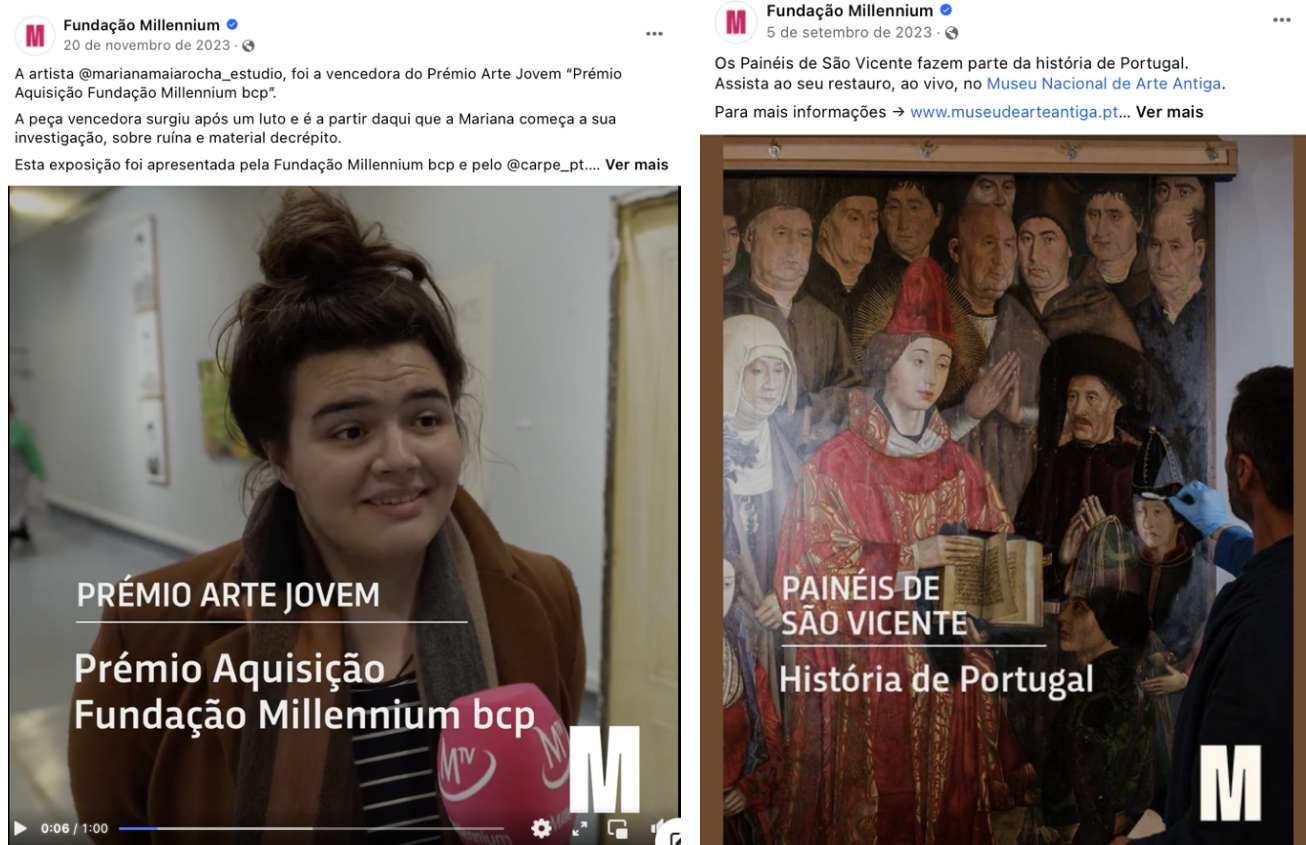


Imagem 2: Exemplo de suporte visual utilizado nas publicações no formato de vídeo e fotografia na configuração de cartaz respetivamente.

6. Anexo 6 – Exemplo de Interação com o Público no Facebook e Instagram

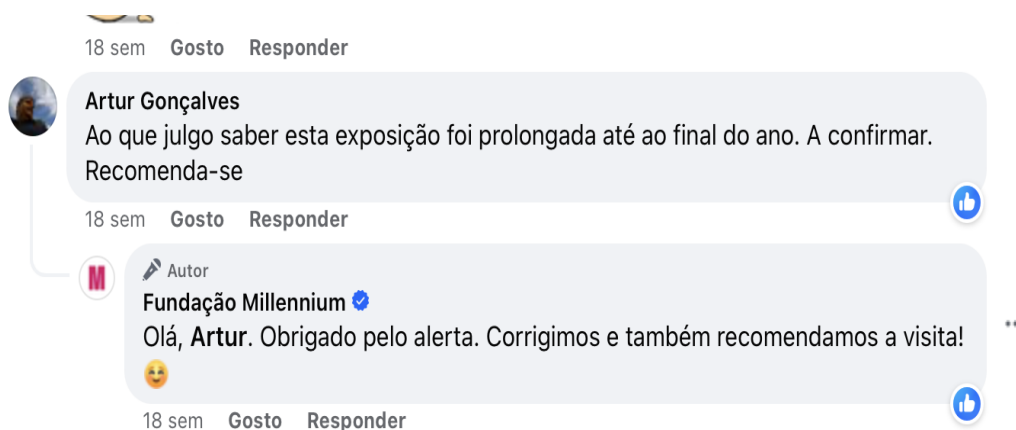


Imagem 3: Exemplo de interação com o público no *Facebook* através da ferramenta “gosto” e da resposta aos comentários dos seguidores com o intuito de corrigir uma informação. A imagem diz respeito à publicação do dia 08 de novembro.



Imagem 4: Exemplo de interação com o público no Facebook através da ferramenta “gosto” e da resposta aos comentários dos seguidores. A imagem diz respeito à publicação do dia 11 de dezembro.



Imagem 5: Exemplo de interação com os seguidores na publicação do dia 25 de setembro de 2023 no *Instagram*.

7. Anexo 7 – Destaques do Instagram



Imagem 6: Exemplo da utilização da ferramenta “destaques”.

8. Anexo 8 – Página inicial do *website* da Fundação Millennium bcp



Imagem 7: Página inicial do *website* da Fundação Millennium bcp.

9. Anexo 9 – Exemplos de Comentários Positivos nos Posts do Facebook

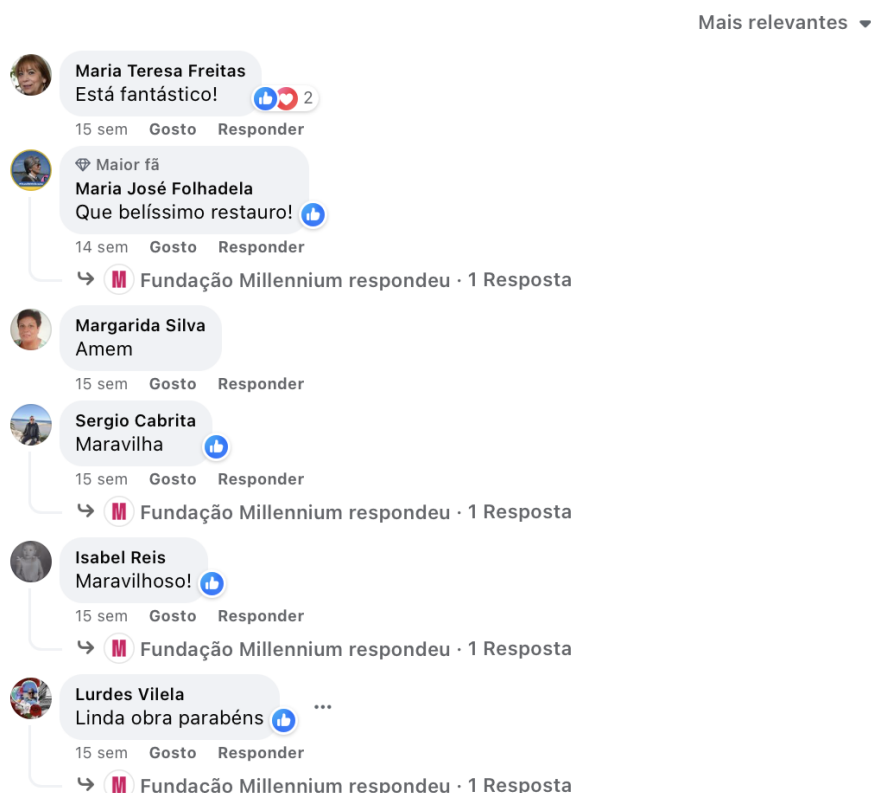


Imagem 8: Comentários da publicação de 28 de dezembro sobre o restauro da Lamentação de Jesus Cristo



Imagem 9: Comentários da publicação de 26 de dezembro sobre a exposição “Só porque Foi e Voou”

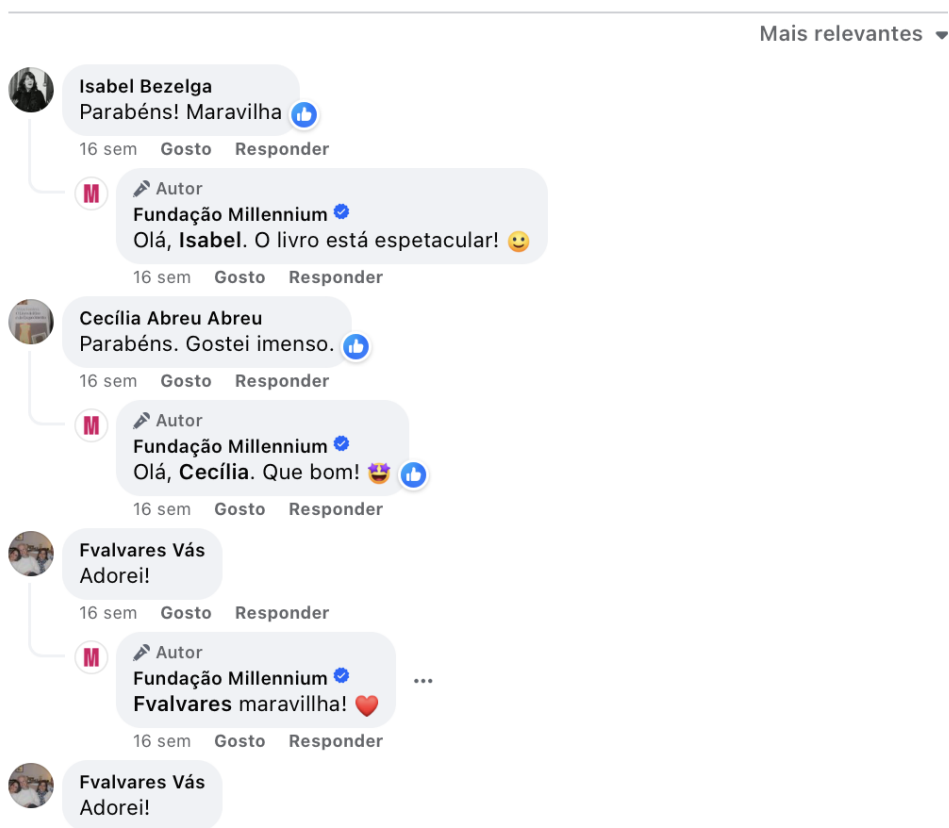


Imagem 10: Comentários da publicação de 21 de dezembro sobre a vencedora do prémio literário Fundação Eça de Queiroz/Fundação Millennium bcp 2023



Imagem 11: Comentários da publicação de 11 de dezembro sobre o reconhecimento do NARC



Imagem 12: Comentários da publicação de 30 de novembro sobre os Painéis de São Vicente

10. Anexo 10 – Exemplos de Resposta aos Comentários Positivos nos Posts do Facebook



11. Anexo 11 – Exemplos de Comentários Negativos nos *Posts* do Facebook

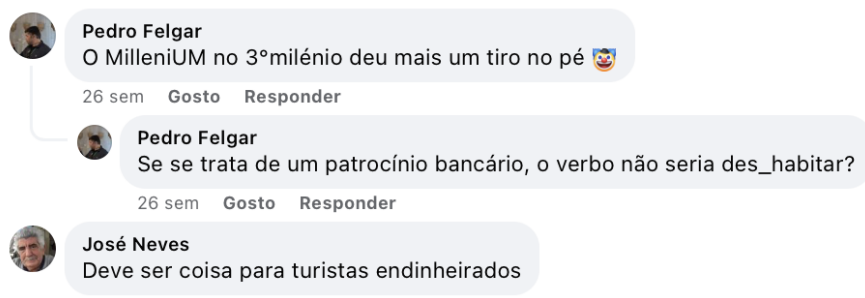


Imagem 14: Comentários da publicação de 16 de outubro sobre a exposição Habitar Lisboa

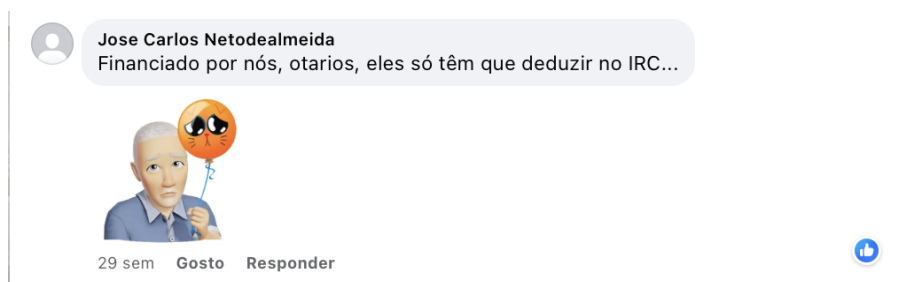


Imagem 15: Comentários da publicação de 21 de setembro sobre a exposição “Retrato da Alma”

12. Apêndice I – Os Modelos de RSC e a sua evolução

1. Modelo Tridimensional da Performance Corporativa (Carroll, 1979)

Recorrendo a um dos principais teóricos da responsabilidade social corporativa, Archie B. Carroll (1979) no seu artigo “*A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*” começa por definir responsabilidade social (RS) como um dos princípios para designar a performance corporativa das empresas, para se perceber “a distinção entre as diferentes definições de responsabilidade social” (Carroll, 1979, p. 502), e para ajudar os gestores das empresas a responderem às questões sociais levantadas. Isto ainda sem cogitar abordar o conceito de RSC, que mais tarde resultou noutro modelo: a pirâmide da responsabilidade social corporativa.

Numa primeira fase, com base nas quatro linhas orientadoras apontadas como expectativas, Carroll (1979, p. 500) propõe quatro níveis de responsabilidade social.

Nível económico	“As empresas têm a obrigação de produzir bens e serviços que a sociedade quer” e necessita (Carroll, 1979, p. 500) ¹³⁷ .
Nível legal	Espera-se que as corporações ajam de acordo com as leis e regulamentos estabelecidos (Carroll, 1979, p. 500) ¹³⁸ .
Nível ético	As empresas devem ir além dos requerimentos e expetativas legais e entrar no domínio do que é, ou não, moralmente e eticamente correto e esperado pela sociedade (Carroll, 1979, p. 500) ¹³⁹ .
Campo discricionário	A sociedade espera que as empresas sejam proativas e capazes de desenvolver atividades, incluindo “contribuições filantrópicas”, e de “assumir papéis sociais” de forma voluntária (Carroll, 1979, p. 500).

Tabela 29: Os quatro níveis de responsabilidade social propostos por Carroll (1979) – Elaboração própria

Numa segunda fase, o modelo de Carroll (1979) considera seis categorias de problemas sociais, a título de exemplo, uma vez que as “questões mudam e diferem de indústria para indústria” (Carroll, 1979, p. 501), para cruzar com o tipo de responsabilidade social: o consumismo, o ambiente, a discriminação, a segurança dos produtos, a segurança ocupacional e os *shareholders*. Mas como é que os dirigentes das empresas saberão a que questões sociais devem responder? Para Carroll (1979), o ponto de vista de Sandra Holmes (1976) é pertinente. Basta ter em atenção cinco fatores: “combinar uma necessidade social com uma necessidade corporativa ou a capacidade de ajudar; a gravidade da necessidade social; o interesse dos altos executivos; o valor de relações públicas da ação social; e a pressão do governo” (Holmes, 1976, apud Carroll, 1979, p. 501).

Por último, Carroll (1979, p. 501) acrescenta uma componente ao modelo, que ele intitula de “capacidade de resposta social” e que se traduz na forma de responder às questões sociais levantadas e escolhidas, e de, posteriormente, exercer a responsabilidade social. Por conseguinte,

¹³⁷ Além de, como completa Heath (2013, p. 208), terem de cumprir as suas obrigações para com os *shareholders*, colaboradores e clientes.

¹³⁸ Sendo que, na perspectiva de Chandler (2017, p. 8) agir em “conformidade legal é uma condição mínima de RSC”

¹³⁹ Inclusive, McWilliams & Siegel (2001) e McWilliams *et al.* (2006) defendem que a RSC se deve traduzir na predisposição das empresas em irem “além [dos interesses da empresa e] da conformidade com a lei e se envolverem, em ações que parecem promover algum bem social” (McWilliams *et al.*, 2006, p.1).

esta capacidade de resposta “pode variar [entre não dar] nenhuma resposta, [ou seja não fazer nada, e] uma resposta proativa (fazer muito)” (Ibidem, 1979, p. 501)¹⁴⁰.

2. A Pirâmide da RSC: os quatro domínios do conceito (Carroll, 1991)

Em 1991, Archie Carroll volta a sugerir um modelo, mas desta vez em forma de pirâmide para abordar o conceito de RSC¹⁴¹. Neste modelo piramidal, a responsabilidade social corporativa comporta quatro tipos de responsabilidade que as empresas têm para com a sociedade, formando em conjunto a globalidade do conceito: as responsabilidades económicas, as legais, as éticas, e as filantrópicas

Responsabilidades Económicas
Incorporam a ideia de que “historicamente, as empresas foram criadas como entidades económicas designadas a providenciar bens e serviços aos membros da sociedade (...) fazendo um lucro aceitável durante o processo” (Carroll, 1991, pp. 40-41) ¹⁴² .
Responsabilidades Legais
Espera-se que as empresas ajam de acordo com as leis e regulamentos impostos, quer seja pelo Estado, pelo Governo local, ou por outras entidades regulatórias. Uma vez que se acredita que, como parte do “contrato social entre empresas e a sociedade” (Carroll, 1991, p. 41) as empresas devem “prosseguir com as suas missões económicas dentro das diretrizes da lei” (Ibidem, 1991, p. 41) ¹⁴³ .
Responsabilidades Legais

¹⁴⁰ Ainda dentro desta escala, o autor sugere quatro elementos que correspondem à estratégia escolhida pelos dirigentes – e, consequentemente, pela empresa – para responder às questões sociais levantadas. Os dirigentes podem escolher uma postura reativa, optar por uma estratégia de defesa, preferir acomodar-se com o problema, ou agir de forma proativa em relação ao mesmo (Carroll, 1979, p. 503).

¹⁴¹ Modelo este que permaneceu um paradigma a seguir por muitos autores no campo científico da gestão (Carroll & Schwartz, 2003), tendo marcado a década de 1990 no que toca a definições de RSC.

¹⁴² Desta forma, as empresas começaram a ter de responder às seguintes responsabilidades: “apresentar uma performance consistente com a maximização do lucro por cada ação; [compromisso] com a [premissa] de serem o mais lucrativas possível; [manutenção de] uma posição competitiva forte [e de] um alto nível de eficiência operacional”; além da correlação entre serem bem-sucedidas enquanto são consistentemente lucrativas (Carroll, 1991, p. 41).

¹⁴³ Esta responsabilidade legal pode ser considerada uma “responsabilidade ética codificada no sentido em que engloba noções básicas de operações justas estabelecidas pelos legisladores” (Carroll, 1991, p.41) e engloba as seguintes premissas: agir de acordo e de forma consistente com as “expectativas do Governo e da lei”; “cumprir os regulamentos federais, estaduais e locais”; ser “uma empresa cidadã cumpridora da lei”; ser “uma empresa bem sucedida que cumpre as obrigações legais”; e “providenciar bens e serviços que atendem aos requerimentos legais mínimos (Ibidem, 1991, p. 40).

Abrange um significado relacionado com a manutenção de princípios morais. Ou seja, as responsabilidades éticas correspondem "às atividades e práticas que são esperadas ou proibidas pelos membros da sociedade, ainda que não estejam codificadas", englobando, ainda, "os padrões, normas, expectativas que refletem aquilo" que os diferentes *stakeholders* encaram como justo, respeitoso, ou de acordo com os seus "direitos morais" (Ibidem, 1991, p. 41)¹⁴⁴.

Responsabilidades Filantrópicas

Engloba o desempenho de ações ou programas realizados pelas empresas para "promover o bem-estar humano e a boa vontade", que não têm de estar alinhadas(os) com princípios morais ou éticos (Ibidem, 1991, p. 42)¹⁴⁵. Neste sentido, estas responsabilidades podem ser associadas ao exercício de atos voluntários pelas empresas, além de irem ao encontro do modelo tridimensional da performance corporativa de Carroll (1979) por considerarem a existência de uma associação entre o conceito de filantropia e a componente discricionária (Ibidem, 1991, p. 42) apresentada no modelo de 1979.

Tabela 30: Os quatro tipos de responsabilidade que as empresas têm para com a sociedade. **Fonte:** Carroll (1991) –
Elaboração própria

3. Modelo de 3 domínios de RSC (Carroll & Schwartz, 2003)

O modelo de três domínios da responsabilidade social corporativa apresenta-se como uma evolução do modelo em pirâmide, apresentado por Carroll em 1979. Este novo modelo, proposto pelo próprio autor e por Schwartz (2003), encontra no modelo anterior três falhas e propõe uma solução para cada uma dessas falhas.

¹⁴⁴ Assim, espera-se que as empresas: ajam de acordo e "de forma consistente com as expectativas da sociedade e normas éticas"; "reconheçam e respeitem novas normas morais adotadas pela sociedade"; evitem "comprometer normas éticas para que atinjam os objetivos corporativos"; definam "boa cidadania corporativa como o ato de fazer aquilo que é esperado moralmente ou eticamente"; e "reconheçam que a integridade corporativa e comportamento ético vão para além do mero cumprimento da lei" (Carroll, 1991, p. 41). Contudo, para algumas empresas o facto de "serem apenas boas cidadãs na comunidade" é suficiente para "serem socialmente responsáveis" (Ibidem, 1991, p. 41). É aqui que reside a diferença entre este tipo de responsabilidades e as filantrópicas (Ibidem, 1991, p. 41).

¹⁴⁵ Podem também assumir a forma de contribuições monetárias para setores como os das "artes, educação ou da comunidade" ou ainda se traduzir na disponibilização de tempo, por parte dos executivos e colaboradores, e instalações, dependendo do objetivo a alcançar ou programa a desempenhar (Ibidem, 1991, p. 42). Neste campo, as componentes a considerar são as seguintes: agir de acordo e "de forma consistente com as expectativas filantrópicas e caridosas da sociedade"; "auxiliar as artes plásticas e cênicas"; "[participação dos gerentes e colaboradores] nas atividades caridosas e filantrópicas dentro das suas comunidades"; providenciar assistência a instituições de educação públicas e privadas"; e "assistir esses projetos, que melhoram a qualidade de vida das comunidades, de forma voluntária" (Carroll, 1991, p. 42).

As três falhas do modelo: “A Pirâmide de RSC”
“Uso da estrutura da pirâmide”
Suscita que a categoria que se encontra no topo da forma se apresenta como a mais relevante de todo o modelo – interpretação esta que foge do objetivo do idealizador do modelo (Carroll & Schwartz, 2003, p. 505) ¹⁴⁶ . Além disso, a utilização desta estrutura não aglomera a ideia de que os domínios apresentados não são mutuamente exclusivos ¹⁴⁷ .
Uso da filantropia enquanto uma quarta categoria separada das restantes
Esta é uma decisão considerada “imprecisa”, na medida em que a filantropia, por acarretar uma componente voluntária ou discricionária, “não [pode ser] considerada um dever ou uma responsabilidade social das empresas” (Carroll & Schwartz, 2003, p. 505) ¹⁴⁸ .
“Desenvolvimento teórico dos domínios económico, legal e ético incompleto”
Como tal, o modelo de três domínios da RSC vem propor a correlação entre os domínios económico, legal e ético, em que nenhum deles é considerado mais importante do que outro ¹⁴⁹ .
Aperfeiçoamento dos três domínios
Domínio Económico: Para além da definição apresentada no modelo de pirâmide da RSC, são acrescentados dois motivos para que uma atividade seja inserida neste domínio – o desejo de maximizar os lucros e o valor das ações (Poitras, 1994 apud Carroll & Schwartz, 2003, p. 508).

¹⁴⁶ O objetivo inicial de Carroll prendia-se com o desejo de transmitir que o domínio económico e legal eram a base do modelo, sendo por isso os mais relevantes, enquanto o vértice do modelo perdia a relevância em comparação com as restantes categorias.

¹⁴⁷ Em contraponto o intuito era que dois, ou mais, domínios, pudessem conviver numa mesma esfera (Ibidem, 2003, p. 505). Consequentemente, a separação dos domínios por linhas na estrutura piramidal não faz alusão à tensão que, ainda assim, pode existir entre “os domínios económico e ético e os domínios económico e filantrópico” (Carroll, 1993, p. 34 apud Carroll & Schwartz, 2003, p. 505).

¹⁴⁸ A solução que os autores propõem passa por inserir a filantropia na categoria das responsabilidades éticas ou económicas, uma vez que as atividades filantrópicas, além de se “[basearem] em interesses económicos” – quer sejam eles o desejo de “aumentar as vendas, ajudar a melhorar a imagem pública ou melhorar a moral dos funcionários”, como forma de “sustentar os resultados dos negócios a longo prazo” (Ibidem, 2003, p. 507) –, apresentam semelhanças com as atividades éticas pelo facto de poderem ser motivadas por um sentimento ético (Ibidem, 2003, p. 506). Isto culmina num determinado comportamento que é moralmente ou eticamente esperado pela sociedade, como doar para a caridade, por exemplo (Ibidem, 2003, p. 506).

¹⁴⁹ E sugere uma definição mais completa de cada um deles “tanto em termos do que cada um significa ou implica, quanto em termos das categorias sobrepostas que são identificadas quando os três domínios são representados [através de] um formato de diagrama de Venn” (Ibidem, 2003, p. 508).

Domínio Legal: Os autores reforçam que uma empresa pode responder às expectativas legais de três formas: agindo em conformidade com a lei, de forma passiva¹⁵⁰, restritiva¹⁵¹, ou oportunista¹⁵² (Carroll & Schwartz, 2003, p. 510); prevenindo conflitos judiciais com civis; e agindo por antecipação à lei.

Domínio Ético: Os autores avançam ainda “três padrões éticos gerais” (Carroll & Schwartz, 2003, p. 511): o Padrão Convencional¹⁵³, o Consequencialista¹⁵⁴, e Deontológicas¹⁵⁵.

Tabela 31: As três falhas do modelo: “A Pirâmide de RSC” e o aperfeiçoamento dos três domínios. **Fonte:** Carroll, 2003 – Elaboração própria

Terminadas as correções, Carroll & Schwartz (2003) sugerem correlações entre os diferentes domínios:

- **Domínio Económico + Ético:** envolve a participação em atividades que fornecem benefícios económicos, ao mesmo tempo que são éticas – como “a venda de produtos verdes” (Ibidem, 2003, p. 516) – e, também legais (de uma forma passiva), uma vez que não é considerado eticamente correto não estar em conformidade com a lei.
- **Domínio Económico + Legal:** assenta na ideia de que as empresas tentam responder às exigências legais, ao mesmo tempo que pretendem atender às exigências, desafios e objetivos do mercado. (Sethi, 1979, p. 65 apud Carroll & Schwartz, 2003, p. 517).

¹⁵⁰ Ou seja, cumpre a lei por mero acaso, o que neste novo modelo faz com que a pessoa jurídica seja excluída deste domínio (Carroll & Schwartz, 2003, p. 510).

¹⁵¹ que corresponde ao cumprimento da lei, mesmo quando a pessoa jurídica não a deseja cumprir, por exemplo através do pagamento de impostos, uma vez que o sistema jurídico limita determinados comportamentos (Carroll & Schwartz, 2003, p. 510).

¹⁵² Quando o objetivo é aproveitar as brechas do sistema jurídico para realizar certas atividades, ou quando decidem realizar as suas operações em lugares onde a lei é menos rigorosa (Carroll & Schwartz, 2003, p. 510).

¹⁵³ Que se refere aos “padrões ou normas que tenham sido aceites pela organização, indústria, profissão ou sociedade como necessários para o bom funcionamento dos negócios” (Carroll & Schwartz, 2003, p. 512)

¹⁵⁴ Onde se considera que uma ação é eticamente motivada, quando “promove o bem da sociedade, ou mais especificamente, quando a ação visa produzir o maior benefício líquido (ou menor custo líquido) para a sociedade quando comparada [com] todas as outras alternativas” (Velasquez, 2002, p. 75 apud Carroll & Schwartz, 2003, p. 512).

¹⁵⁵ como forma de perceber quais as justificações para determinado comportamento ético, sejam estas apoiadas na religião; valores, como a “honestidade, integridade, confiabilidade, lealdade”; vontade de cuidar ou de ser um cidadão responsável (Josephson, 1997 apud Carroll & Schwartz, 2003, p. 513), entre outras

- **Domínio Legal + Ético:** está relacionado com as atividades que são eticamente e legalmente exigidas às corporações, e que, ainda assim, podem, ou não, acarretar benefícios económicos indiretos¹⁵⁶ (Carroll & Schwartz, 2003, p. 518).
- **Domínio Económico + Ético + Legal:** considerado o cenário ideal. As empresas devem preocupar-se em inserir as suas atividades nos três domínios. Em última instância, uma empresa pode ficar apenas pelos domínios económico e ético, “desde que cumpra passivamente a lei” (Ibidem, 2003, p. 519).

¹⁵⁶ Os autores dão o exemplo da instalação de “um dispositivo antipoluição porque é legalmente exigido (ou seja, conformidade restritiva) e considerado ético, mesmo que não haja benefício económico a longo prazo” (Carroll & Schwartz, 2003, p. 518)

13. Apêndice II – Análise de *Clipping*

Nº	Notícias F.Millennium bcp	OCS	Data	Período do dia	Secção	Generalista (Sim ou não)	Alcance	Classe dos meios	Tipo de texto	Tipo de referência	Tema	Fonte das notícias	Autor	Mencionado no título	Mencionado no Lead	Mencionado no texto	Imagem ou Vídeo	Favorabilidade (por escrito)	Escala favorabilidade
1	Restauração dos Países de São Vicente concluído até 2024	Notícias ao Minuto	18/4/2023	manhã	Cultura	Sim	Nacional	Online	Notícia	Direta	Ações de Mecanato	Lusa	Lusa	Não	Não	Sim	Sim	Positiva	4
2	Portugal passa a ter três bancos no pacto de sustentabilidade das Nações Unidas	Expresso	26/5/2023	tarde	SER (Sustentável, ecológico e responsável)	Sim	Nacional	Online	Notícia	Indireta	Sustentabilidade/RSC		Pedro Sousa Carvalho	Não	Não	Não	Não	Neutra	3
3	EDP, BCP e CDO são as marcas portuguesas que mais podem ganhar com comunicação de sustentabilidade	Dinheiro Vivo	17/7/2023	manhã	Empresas	Sim	Nacional	Online	Notícia	Indireta	Sustentabilidade/RSC/Comunicação	Brand Finance	Redação	Não	Não	Não	Não	Neutra	3
4	Prémio Literário Fundação Epa de Queiroz revela cinco finalistas	Público	24/7/2023	tarde	Livros	Sim	Nacional	Online	Notícia	Direta	Premios	Lusa	Lusa	Não	Não	Sim	Não	Neutra	3
5	Escritora Joana Bértholo vence Prémio Literário Fundação Epa de Queiroz	Notícias ao Minuto	1/9/2023	tarde	Cultura/Literatura	Sim	Nacional	Online	Notícia	Direta	Premios	Lusa	Lusa	Não	Não	Sim	Não	Neutra	3
6	Joana Bértholo vence Prémio Literário Fundação Epa de Queiroz/Fundação Millennium BCP 2023	Alecrim	2/9/2023	Sem dados	Baão	Sim	Regional	Online	Notícia	Direta	Premios		Ana Magalhães	Sim	Sim	Sim	Não	Neutra	3
7	Sustentabilidade é eixo central da estratégia do Millennium bcp	Negócios	29/9/2023	manhã	Sem dados	Sim	Nacional	Online	Notícia	Indireta	Sustentabilidade/RSC	Miscp	Redação	Não	Não	Sim	Não	Positiva	4
8	Exposição com 90 obras de Vieira da Silva e Apad Srenes abre em Marrocos	Notícias ao Minuto	17/10/2023	tarde	Cultura	Sim	Nacional	Online	Notícia	Direta	Evento	Lusa	Lusa	Não	Não	Sim	Não	Neutra	3
9	Artistas Gabriela Albergaria e Katarzyna Paschall premiadas no Drawing Room Lisboa	Público	27/10/2023	noite	Artes	Sim	Nacional	Online	Notícia	Indireta	Premios	Lusa	Lusa	Não	Sim	Sim	Não	Neutra	3
10	Der finalistas e dez vencedores no Concurso Prémio Arte Jovem Fundação Millennium bcp	O Digital Sapo	21/11/2023	manhã	Actualidade/Cultura	Sim	Nacional	Online	Notícia	Direta	Premios	Lusa	Lusa	Sim	Sim	Sim	Não	Neutra	3
11	Prémio Arte Jovem Fundação Millennium bcp distingue estudante da FBAUP	Notícias Universidade do Porto	22/11/2023	Sem dados	Artes plásticas/cultura	Não	Regional	Online	Notícia	Direta	Premios		Tiago Reis/Reit	Sim	Sim	Sim	Sim	Neutra	3
12	Fundação Millennium bcp e Fundação Epa de Queiroz vão entregar prémio a Joana Bértholo	Alecrim	13/12/2023	Sem dados	Portugal	Sim	Regional	Online	Comunicado/Evento	Direta	Premios		Daniela Lenchyna	Sim	Sim	Sim	Não	Neutra	3
13	Fundação Millennium bcp volta a financiar Bolsas de Ingresso na ANSO	Metropolitana de Lisboa	sem data	Sem dados	Sem dados	Não	Regional	Online	Notícia	Direta	Bolsas		Redação	Sim	Sim	Sim	Sim	Positiva	4
14	Três museus portugueses entre os 50 nomeados para Museu Europeu do Ano 2024	E Cultura	6/12/2023	Sem dados	Notícias	Não	Nacional	Online	Notícia	Indireta	Reconhecimento	Lusa	Lusa	Não	Não	Sim	Não	Positiva	4
15	Três museus portugueses entre os 50 nomeados para Museu Europeu do Ano 2024	Comunidade Cultura e Arte	6/12/2023	Sem dados	Artes/Sociedades	Não	Nacional	Online	Notícia	Indireta	Reconhecimento	Lusa	Lusa	Não	Não	Sim	Não	Positiva	4
16	Três museus portugueses entre os 50 nomeados para Museu Europeu de 2024	Notícias ao Minuto	6/12/2023	manhã	Cultura/Museus	Sim	Nacional	Online	Notícia	Direta	Reconhecimento	Lusa	Lusa	Não	Não	Sim	Não	Positiva	4

14. Apêndice III – Métricas dos *Posts* do Facebook

Data	Gostos	Comentários	Partilhas	Visualizações
5 setembro	1 700	80	115	0
5 setembro	1 000	71	86	0
11 setembro	401	10	14	0
13 setembro	211	5	18	0
13 setembro	1 400	84	71	0
19 setembro	168	7	11	12 000
21 setembro	1 000	15	56	0
25 setembro	2 800	72	170	0
27 setembro	13	0	5	359
3 outubro	430	10	23	0
5 outubro	952	9	62	0
9 outubro	10	0	2	66
10 outubro	7	0	0	0
12 outubro	628	7	18	0
16 outubro	422	14	28	0
18 outubro	339	15	14	0
20 outubro	4	0	0	45
24 outubro	96	9	6	7 300
25 outubro	90	0	10	13 000
27 outubro	61	0	5	4 800
31 outubro	28	0	0	1 800
2 novembro	590	8	26	0
6 novembro	41	0	3	7 900
8 novembro	1 000	26	63	0
13 novembro	42	3	6	6 700
15 novembro	59	5	3	10 000
17 novembro	202	24	13	19 000

20 novembro	99	8	5	10 000
22 novembro	4 400	679	203	0
28 novembro	447	21	41	0
30 novembro	2 100	77	117	0
4 dezembro	1 400	50	109	0
6 dezembro	159	16	19	20 000
11 dezembro	811	50	48	0
19 dezembro	434	23	29	0
21 dezembro	260	8	15	23 000
26 dezembro	465	5	22	0
28 dezembro	2 900	178	134	0
Total	27 169	1 589	1 570	135 970

Tabela 32: Métricas dos *Posts* do Facebook.

15. Apêndice IV – Guiões de Suporte das Entrevistas

15.1. Guião de Suporte da Entrevista à Dra. Fátima Dias

(membro do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Fundação Millennium bcp)

– “Gravação 1 – Fundação”: 1 06’49”

Citações	Perguntas
Dra. Fátima Dias (nome completo: Maria de Fátima Coelho Dias) – membro do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Fundação Millennium bcp.	Como parte do Conselho Administrativo e da Comissão Executiva da Fundação Millennium bcp, quais são as suas principais áreas de intervenção? A sua formação de origem vem da área das artes?
Questões estruturais para esclarecimento: - Quais os motivos que levaram o Banco Millennium bcp à criação da Fundação? - Quais são as principais motivações para continuar a manter este projeto com uma certa autonomia?	

- Quem é que define os objetivos estratégicos/as políticas orientadoras da atividade da Fundação? Existe alguma influência por parte do Banco ou a própria Fundação goza de um grau de autonomia para tal? - Para além da estrutura dos órgãos sociais mencionada no site da Fundação, como se encontra esta organizada em termos de departamentos? - Quem são os responsáveis por cada departamento? Seria possível indicar-me os contatos das pessoas para eu poder entrevistar igualmente?	
Sobre a comunicação da Fundação	
Então, a comunicação da Fundação e das suas atividades de mecenato é feita somente pelo departamento de comunicação do Banco ou conta com o trabalho de alguma agência externa? Ou seja, de onde vêm as principais guidelines?	
A Fundação foi projetada pelo Banco Millennium BCP (empresa). Assim sendo, existe algum responsável por fazer a ponte entre a fundação e a empresa? Qual a área de atuação/departamento/cargo dessa pessoa?	
No site diz que a Fundação "procura apoiar iniciativas de interesse cultural, científico e social, que alinhem com os valores do Millennium bcp e simultaneamente satisfaçam algumas das principais necessidades identificadas nestas três áreas de atuação, em Portugal e noutros países onde o Millennium bcp desenvolve a sua atividade" (Fundação Millennium bcp, secção: "Missão & Áreas de Atuação")	Qual é o principal público-alvo da Fundação? Houve algum processo de mapeamento para chegar à conclusão de quem era esse o público?
Cap. 3, p. 71: "Desta forma, "o mecenato de empresa (...) tem sido [acompanhado] por (...) atividades profissionais [de] comunicação", como as relações públicas (Casanova et al., 1998, p. 30; Mendez & Soares, 2004, p. 324)"	Qual o papel da Direção de Marketing e Comunicação (relações públicas) na comunicação das políticas de mecenato da Fundação Millennium BCP?
Cap. 3, p. 72: "Logo, alguns autores, como explica Palencia-Lefler Ors (2007) colocam o conceito de mecenato "na esfera das relações públicas" (p. 161).	
Cap. 3, p. 73: "Trata-se de um movimento de retorno (Lusa, 2021 /Expresso online) - exercido através de estratégias levadas a cabo pelos profissionais de relações públicas -, a partir do qual as empresas providenciam algo à sociedade, neste caso na forma de investimento na cultura e, por sua vez, a sociedade retribui, enquanto consumidores, e cidadãos que valorizam a imagem e conotam a reputação da empresa como positiva (Morera, 2015). Assim, como defende Palencia-Lefler Ors (2007), as empresas "ganham uma dimensão social e cultural responsável" e, em simultâneo, andam a par com a atualidade (p. 160) e cultivam relações de proximidade com, e criam valor para a comunidade onde se inserem (Reis & Santos, 1996; Morera, 2015)."	

Nos estatutos é mencionado que “Constituem receitas da Fundação: a) As verbas que lhe forem destinadas pelo BCP ou por outras empresas do Grupo BCP” “No que respeita à preservação do património cultural, para além do apoio a projetos de Promoção e Recuperação de Património Artístico e Histórico, a Fundação é responsável pela gestão e manutenção do Núcleo Arqueológico da Rua dos Correeiros, sítio classificado como Monumento Nacional, sendo igualmente sua responsabilidade a organização e dinamização das visitas. Já no que se refere à promoção e difusão da Arte, sobretudo no que toca às Artes Plásticas, a Fundação celebrou um protocolo de parceria com a DGPC – Direção Geral do Património Cultural e com a Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa, pelo qual estabelece a promoção e difusão do património artístico e de atividades culturais no Museu Nacional de Arte Contemporânea. Este protocolo prevê a realização de exposições pela Fundação Millennium bcp num espaço deste Museu Nacional.” (Fundação Millennium bcp, secção: “Missão & Áreas de Atuação”).	Relativamente à seleção e aprovação dos projetos de comunicação / divulgação, quem é que está envolvido nos processos de decisão estratégica? Quais são os principais projetos culturais apoiados pela Fundação? Existem apoios e projetos fixos? Pode clarificar o porquê da escolha de apoiar, para além da arquitetura e do património histórico, as artes plásticas? Os apoios/contribuições que a Fundação recebe do BCP assumem a forma de mecenato ou patrocínio?
Mecenato e RP	
Cap. 3, p. 69: “Desta forma, costuma dizer-se que o patrocínio está associado a uma “ideia de negócio”, a “uma publicidade comercial óbvia”. Já o mecenato acarreta uma “dimensão mais nobre” (Conde & Santos, 1990; Casanova <i>et al.</i>, 1998). Por outras palavras, é como se o patrocínio fizesse vender, enquanto o mecenato faz valer”.	Porquê optar pelo mecenato, como principal estratégia, e não pelo patrocínio?
Cap. 3, p. 59: “Entende-se por mecenato a ação ou atividade organizada, programada ou ocasional para a qual um particular, uma empresa ou uma instituição privada realiza uma contribuição económica - geralmente firmada por contrato - a favor de um criador, artista, intérprete, autor ou uma instituição pública ou privada, com o objetivo de realizar uma iniciativa - sob a forma de um programa contínuo, ou não, - ou um ato de natureza cultural, cívica, humanitária, educacional, científica” (Palencia- Lefler Ors, 2007, p. 159)”.	Qual é o papel do mecenato na Fundação Millennium bcp? Ou seja, de que modo e com que objetivos é que o mecenato da Fundação se concretiza? Se não for explícito na resposta, adicionar a questão: De que modo e com que objetivos é que o mecenato da Fundação se concretiza?

Cap. 3, p. 69: “Desta forma, costuma dizer-se que o patrocínio está associado a uma “ideia de negócio”, a “uma publicidade comercial óbvia”. Já o mecenato acarreta uma “dimensão mais nobre” (Conde & Santos, 1990; Casanova <i>et al.</i>, 1998). Por outras palavras, é como se o patrocínio fizesse vender, enquanto o mecenato faz valer”.	Qual a estratégia de mecenato adotada? Essa estratégia tem se mostrado eficaz? Como avaliam a comunicação que é feita?
Cap. 3, p. 68: “Com o mecenato espera-se satisfazer motivações que se prendem com a responsabilidade social (Vescia, 1987), ao transmitir mensagens com um caráter social e cívico para o público em geral (Lendrevie <i>et al.</i>, 2018, apud Monereo, 2022, p. 90). Por conseguinte, as contrapartidas do mecenato afiguram-se como discretas e “desinteressadas”, porque, além da obtenção de uma boa imagem/reputação e prestígio, apoia-se o desenvolvimento social e cultural (Ibidem, 2022), (Casanova <i>et al.</i>, 1998; Monereo, 2022)”.	Em que medida o mecenato pode ou não acrescentar valor, e dar algum retorno, à comunidade/sociedade?
Cap. 3, p. 66: o conceito “mecenato” é confundido com a noção de “filantropia corporativa”, devido a algumas “interseções” entre os conceitos, sendo uma delas o uso da filantropia pelas RP e pela publicidade como forma de “promover a imagem da empresa ou a marca” (Porter & Kramer, 2002)... Para Palencia-Lefler Ors (2007), muitos podem confundir mecenato como um ato de doação, mas para o autor é muito mais do que isso, pois trata-se de uma prática que cria uma ação capaz de ser repetida no tempo, levando, assim, a um compromisso (p. 158). Contudo, como veremos a seguir, o exercício do mecenato implica contrapartidas, embora discretas. Mas, isto não retira o caráter social, artístico, e de “interesse geral”, da atividade e, por isso, na perspetiva deste autor, o mecenato pode encontrar-se no “domínio da filantropia” (Ibidem, 2007, p. 159).	Acredita que é uma forma de exercer a RSC? E qual o contributo de uma função de comunicação / relações públicas neste contexto de responsabilidade social?
Na secção de Mecenato do <i>website</i> da fundação: “A atividade da Fundação Millennium bcp insere-se na estratégia de afirmação da cultura de responsabilidade social que o Millennium bcp sempre incorporou desde a sua criação, atuando preferencialmente, de acordo com os seus estatutos, nas áreas da Cultura, Ciência e Conhecimento e Solidariedade Social. Neste contexto, a Fundação tem vindo a aprofundar uma estratégia de promoção da cultura portuguesa privilegiando não só iniciativas de conservação e divulgação do património como também o apoio a diversos projetos de âmbito cultural de entidades que se constituem como referência no panorama cultural nacional.” (Fundação Millennium bcp, secção: “Ação Mecenática”)	Diria então que a Fundação Millennium BCP é uma parte importante nesta componente da RSC do BCP?

A Fundação “assume-se como agente de criação de valor na sociedade, nas diversas áreas da sua intervenção, assumindo um claro compromisso de apoio ao desenvolvimento das comunidades em que se insere. Nesse sentido, procura apoiar iniciativas de interesse cultural, científico e social, que alinhem com os valores do Millennium bcp e simultaneamente satisfaçam algumas das principais necessidades identificadas nestas três áreas de atuação, em Portugal e noutros países onde o Millennium bcp desenvolve a sua atividade.” (Fundação Millennium bcp, secção: “Missão & Áreas de Atuação”).	Consegue mencionar qual a maior conquista, ou quais os maiores avanços da Fundação, em termos de resultados ao nível da sociedade/comunidade? E ao nível de eventuais contrapartidas em termos de retorno de intangíveis como maior divulgação e reputação para o BCP enquanto sua “fundadora”?
Cap. 3, p. 73: “Logo, os empreendimentos da RSC e do mecenato cultural revelam-se “intimamente ligados com o rendimento dos negócios” e bem estar social (Morera, 2015, p. 68). P. 140: “Tal como na Antiguidade Clássica, <i>Maecenas</i> acreditava que o mecenato cultural era uma forma de legitimar o poder político (Antoine, 2023) – como pudemos observar na revisão de literatura –, também as empresas necessitam agora desta prática para fomentar a legitimidade das suas ações e construir uma reputação legítima aos olhos da sociedade.”	Do seu ponto de vista, qual a importância do mecenato para a construção da reputação e legitimação da Fundação Millennium BCP e, consequentemente, do Banco Millennium BCP? Considera que existe uma preocupação reputacional do BCP ao apoiar as atividades da Fundação?
Capítulo 3, p. 68: Com o mecenato espera-se satisfazer motivações que se prendem com a responsabilidade social (Vescia, 1987), ao transmitir mensagens com um caráter social e cívico para o público em geral (Lendrevie et al., 2018, apud Monereo, 2022, p. 90). Por conseguinte, as contrapartidas do mecenato afiguram-se como discretas e “desinteressadas”, porque, além da obtenção de uma boa imagem/reputação e prestígio, apoia-se o desenvolvimento social e cultural (Ibidem, 2022), (Casanova <i>et al.</i>, 1998; Monereo, 2022), ao mesmo tempo que a empresa se insere na sociedade (Mendes, 1991) e associa a sua imagem a um evento ou a “uma atividade de interesse geral” (Piquet, 1985, p. 56).	Então, obter uma reputação positiva e uma boa projeção mediática apresenta-se como uma consequência que decorre do desejo de contribuir para a sociedade?
Perguntas para esclarecer a relação entre o Núcleo Arqueológico e a Fundação: - O Núcleo Arqueológico aparece no <i>website</i> da Fundação separado do tópico “Mecenato” e o mesmo acontece com a Galeria. Eu gostaria de saber se tudo isto faz parte do mecenato? - O Núcleo Arqueológico e a sua programação cultural têm algum papel na estratégia de mecenato da Fundação? E o Museu Nacional de Arte Contemporânea? - Dependendo da resposta: Como é que a Comunicação feita para o NA é articulada com a do mecenato? OU Qual a distinção entre a Comunicação feita para o NA e a realizada para o mecenato?	

Fundação Millennium bcp enquanto exemplo e precursor	
- Acredita que a Fundação tem um papel fundamental na formação de opinião da sociedade, promoção da cultura e de iniciativas de mecenato no país?	
Cap. 1, p. 18: (...) as “relações públicas deveriam ter um papel maior na governança e gestão organizacional” (Ibidem, 2011, p. 11), e, por isso, também os profissionais de comunicação deveriam adotar “uma postura mais estratégica” na sociedade contemporânea (Ibidem, 2011, p. 12). Assim, os profissionais de RP deveriam ser capazes de exercer uma função de gestão, estando aptos para capacitar “a empresa com habilidades e ferramentas de ‘novos media’” (Ibidem, 2011) e para gerir tanto as relações – e, também estabelecer relações de confiança – entre as organizações e os <i>stakeholders</i>, como as crises de reputação (ou resultantes de má gestão).	Acredita que os profissionais de RP têm um papel importante na construção de uma relação de confiança entre a Fundação e o seu público?
- Ainda assim, considera que há um longo caminho para a Fundação percorrer enquanto exemplo e precursor do mecenato cultural?	

15.2. Guião de Suporte da Entrevista ao Dr. António Silvestre

(da área de Sustentabilidade Corporativa do Banco) – “Gravação 2 – RSC”: 1 38’15”.

Citações	Perguntas
Pode descrever como ficou responsável pela RSC do Millennium bcp e o que implica essa “responsabilidade”?	
Questões estruturais para esclarecimento: Sobre o departamento de RSC da Fundação	
- Quais são as principais áreas de intervenção e os objetivos que norteiam essa intervenção? - Qual a origem dos objetivos estratégicos (e/ou políticas orientadoras) da atividade do departamento de RSC do Millennium bcp? (i.é, a Fundação tem autonomia na comunicação da sua atividade?) - Quantas pessoas é que o departamento tem? E a sua formação é essencialmente em que áreas? - Existe algum responsável por fazer a ponte entre a fundação e a empresa, no que diz respeito à RSC?	
- Uma vez que a Fundação emana da empresa Millennium bcp, ambas as entidades seguem a mesma política de responsabilidade perante a sociedade?	
Cap.2, p. 37: “Também a Merco apresenta todos os anos o seu <i>ranking</i> classificando as 100 empresas mais responsáveis no país consoante os critérios ambiental, social e governança. Em 2023, o <i>top 3</i> pertence às seguintes corporações: o Grupo Nabeiro	Então, é possível afirmar que a Fundação do Millennium bcp se constitui como uma parte importante nesta componente

(Delta Cafés) em primeiro lugar, seguido da EDP e do IKEA, respetivamente.”	da RSC, ou representa uma extensão da política de RSC do Millennium bcp?
Cap. 2, p. 30: No seguimento desta linha de pensamento, olhar para a RSC enquanto estratégia implica vê-la como a solução e encarar a “estratégia” como a componente que se preocupa com o como é que a empresa concorre no mercado. (...) Ademais, na perspetiva de Chandler (2017b), optar por ser socialmente responsável ou por introduzir uma política estratégica de RSC são duas coisas diferentes, pois a RSC é uma necessidade (como veremos mais adiante), enquanto a RSC estratégica é uma escolha.	Num mundo em que, cada vez mais, uma postura socialmente responsável é exigida às empresas, como é que a Fundação do Millennium bcp e, consequentemente, o Millennium bcp encaram a RSC?
Cap. 2, p. 31: Por um lado, “os negócios são os motores da sociedade que nos impulsionam para um futuro melhor” (Chandler, 2017b, p. 4), pois as empresas contribuem para a resolução de problemas sociais, que nem sempre o Estado consegue solucionar (Lopes & António, 2016) (...). Por outro, as empresas têm a responsabilidade de dar a devida relevância às preocupações sociais, de proporcionar boas condições aos membros da sociedade, para que esta se torne “forte” (Lopes & António, 2016), e de “agir de acordo com as normas sociais aceites [para que consigam] prosperar e sobreviver no longo prazo” (Heath, 2013, p. 208).	
RSC e Mecenato	
Cap. 3, p. 59: “Entende-se por mecenato a ação ou atividade organizada, programada ou ocasional para a qual um particular, uma empresa ou uma instituição privada realiza uma contribuição económica - geralmente firmada por contrato - a favor de um criador, artista, intérprete, autor ou uma instituição pública ou privada, com o objetivo de realizar uma iniciativa - sob a forma de um programa contínuo, ou não, - ou um ato de natureza cultural, cívica, humanitária, educacional, científica” (Palencia- Lefler Ors, 2007, p. 159)”	Qual é a estratégia de RSC adotada relativa ao mecenato cultural e quais os objetivos que a RSC cumpre em função do mecenato da Fundação?
Cap. 3, p. 69: “Desta forma, costuma dizer-se que o patrocínio está associado a uma “ideia de negócio”, a “uma publicidade comercial óbvia”. Já o mecenato acarreta uma “dimensão mais nobre” (Casanova et al., 1998; Conde & Santos, 1990). Por outras palavras, é como se o patrocínio fizesse vender, enquanto o mecenato faz valer.”	Essa estratégia tem-se mostrado eficaz? (Considera que o mecenato pode apresentar-se como um diferencial estratégico?)

Cap. 3, p. 71: Com o aumento da importância e exigência por parte dos <i>stakeholders</i> de uma postura socialmente responsável vinda das empresas, a RSC tornou-se numa componente da comunicação corporativa, do século XXI, e uma função das RP (Vescia, 1987; Morera, 2015, p. 67). Consequentemente, o mecenato é apontado pelo Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas como uma das formas de exercer a RSC (Zagalo, 2011, pp.82-84).	Pode dizer-se que existe uma preocupação deste departamento em dar a conhecer a RSC da Fundação (e do Millennium bcp) através de iniciativas e atividades de mecenato cultural?
Cap. 3, p. 71: Com o aumento da importância e exigência por parte dos <i>stakeholders</i> de uma postura socialmente responsável vinda das empresas, a RSC tornou-se numa componente da comunicação corporativa, do século XXI, e uma função das RP (Vescia, 1987; Morera, 2015, p. 67). Consequentemente, o mecenato é apontado pelo Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas como uma das formas de exercer a RSC (Zagalo, 2011, pp.82-84). (...) Como tal, o mecenato tornou-se, também, numa ferramenta estratégica empresarial útil para comunicar e trabalhar a RSC (Vescia, 1987; Mendez & Soares, 2004, p.324; Palencia- Lefler Ors, 2007) - valorizando, assim, “os ativos intangíveis da empresa”, como a reputação e apresentando-se como proveitosa para firmar um compromisso social (Morera, 2015, p. 67). Inclusive, não é por acaso que, já em 1990, Conde & Santos apontavam a RSC como uma das motivações mais fortes para as empresas enveredarem pelo mecenato cultural.	Porquê a opção pelo mecenato cultural em particular e não pelo patrocínio?
Cap. 3, pp. 68-69: Importa mencionar ainda que, normalmente, o patrocínio é uma técnica muito associada ao desporto e a um evento pontual no tempo, enquanto o mecenato é constantemente associado às artes e a eventos que têm uma continuidade (Casanova <i>et al.</i>, 1998; Monereo, 2022). Desta forma, costuma dizer-se que o patrocínio está associado a uma “ideia de negócio”, a “uma publicidade comercial óbvia”. Já o mecenato acarreta uma “dimensão mais nobre” (Conde & Santos, 1990; Casanova <i>et al.</i>, 1998). Por outras palavras, é como se o patrocínio fizesse vender, enquanto o mecenato faz valer.	A seu ver, em que medida o mecenato pode ou não acrescentar valor, e dar algum retorno, à comunidade/sociedade?
Cap. 3, p. 73: Trata-se de um movimento de retorno (Lusa, 2021 /Expresso online) - exercido através de estratégias levadas a cabo pelos profissionais de relações públicas -, a partir do qual as empresas providenciam algo à sociedade, neste caso na forma de investimento na cultura e, por sua vez, a sociedade retribui, enquanto consumidores, e cidadãos que valorizam a imagem e conotam a reputação da empresa como positiva (Morera, 2015). Assim, como defende Palencia- Lefler Ors (2007), as empresas “ganham uma dimensão social e cultural responsável” e, em simultâneo, andam a par com a atualidade (p. 160) e cultivam	

relações de proximidade com, e criam valor para a comunidade onde se inserem (Reis & Santos, 1996), (Morera, 2015).	
RSC, Relação com a comunidade, reputação e legitimidade	
Cap. 1, p. 28: Além disso, também “as relações públicas [RP], possuem, por si mesmas, um caráter social” – pois devem estar em consonância com o contexto social e a realidade “das organizações e seus públicos” (Kunsch, 2003, p. 147). Tal significa saber “identificar questões sociais emergentes e o seu impacto na empresa” - através de políticas de gestão estratégica (Bauer, 2008, p. 35) -, e equilibrar “as demandas dos <i>stakeholders</i> e as expectativas sociais com os objetivos da empresa” através do desenvolvimento e comunicação de “estratégias socialmente responsáveis”, que, por sua vez, devem estar correlacionadas com os objetivos, planejamento estratégico, e filosofia da empresa (Ibidem, 2008, pp. 20-24).	Como é que o departamento de RSC concilia as expectativas sociais, com os objetivos da Fundação?
Cap. 2, p. 40: (...) Por isso, Chandler (2017b, p. 4) vai além e, abrangendo, então, a ideia de que existe uma relação entre as empresas e a sociedade, apresenta um entendimento de responsabilidade social corporativa (RSC) que comporta a inclusão de “todos os <i>stakeholders</i> e grupos que mantêm um interesse contínuo nas operações das empresas” e do dever que diferentes <i>stakeholders</i> têm de “responsabilizar as empresas pelas suas ações.”	
Cap. 1, pp. 28-29: Logo, a responsabilidade social corporativa pode ser tida como ativo importante durante este processo de construção de relacionamentos e reputação (...). Portanto, quando implementada de uma forma proativa, a RSC revela-se como eficiente e benéfica para empresa, no que diz respeito à potencial conquista de legitimidade e, conseqüentemente, de <i>status</i> (Chandler, 2017c, p. 223).	Aplicam algumas métricas de avaliação para aferir o impacto social de ações de mecenato e/ou iniciativas socialmente responsáveis?
	Consegue mencionar qual a maior conquista, da Fundação, em termos de resultados ao nível da sociedade/comunidade?

Cap. 3, p. 73: “Logo, os empreendimentos da RSC e do mecenato cultural revelam-se “intimamente ligados com o rendimento dos negócios” e bem-estar social (Morera, 2015, p. 68). P. 140: Tal como na Antiguidade Clássica, Maecenas, acreditava que o mecenato cultural era uma forma de legitimar o poder político (Antoine, 2023), como pudemos observar anteriormente, também as empresas necessitam desta prática agora para fomentar a legitimidade das suas ações e construir uma reputação legítima aos olhos da sociedade.”	E consegue mencionar eventuais contrapartidas, que a incorporação do mecenato cultural na política de RSC gera, em termos de retorno de intangíveis para a Fundação Millennium bcp e, consequentemente, para a Empresa Millennium bcp?
Comunicação da RSC	
Cap. 3, p. 70: Até António Monteiro, presidente da Fundação Millennium bcp, enfatiza, que nos dias de hoje, “cada vez mais as empresas e os bancos percebem que investir na cultura lhes ‘dá bom nome’” perante a sociedade (Lino, 2021) e que, por isso, o “investimento na cultura tem [um] retorno imediato” na forma de imagem e reputação (Lusa, 2021 /Expresso online). Além disso, também Casanova <i>et al.</i> (1998, p. 33) acrescentavam as perspetivas de expansão das empresas e o cumprimento dos “objetivos institucionais e de cidadania” (Motorella, 1996, apud Casanova <i>et al.</i>, 1998, p. 33) como motivações adicionais, bem como outras das vantagens. Por sua vez, Mendes (1991) apresenta a “melhoria das relações com os formadores de opinião” – como os meios de comunicação social, por exemplo – também como fator que motiva as empresas (p. 75). (...)Palencia-Lefler Ors (2007) menciona a possibilidade que as empresas têm de: se integrar na comunidade onde exercem a sua atividade, ao mesmo tempo que “aumentam a sua notoriedade” e consolidam as suas estratégias de comunicação; alimentar o sentimento de orgulho dos seus colaboradores; construir uma cultura organizacional forte; “conhecerem e integrar novos quadros sociais” nos quais a empresa pretende operar no futuro; estabelecer relações estáveis, na base da confiança, com os seus consumidores que, por sua vez, se inserem nessa comunidade (p. 160).	Assim sendo, numa perspetiva focada na RSC, quais são as maiores vantagens que a dinamização e comunicação de iniciativas de mecenato cultural traz para a Fundação Millennium bcp e, consequentemente, para o Millennium bcp? Se ele não responder a esta pergunta, perguntar diretamente: "Então e ganhos em termos reputacionais ou de projeção mediática?
Cap. 1, p. 18: (...) as “relações públicas deveriam ter um papel maior na governança e gestão organizacional” (Ibidem, p. 11), (...). Assim, os profissionais de RP deveriam de ser capazes de exercer uma função de gestão, estando devidamente aptos para capacitar “a empresa com habilidades e ferramentas de ‘novos media’” (Ibidem) e para gerir: as relações – e, também estabelecer relações de confiança – entre as organizações e os <i>stakeholders</i>, e crises de reputação (ou resultantes de má gestão).	Houve algum processo de mapeamento para definir o público-alvo prioritário da Fundação? Qual é o vosso <i>target</i> central? Qual o papel que os profissionais de RP poderão ter na construção de uma relação de confiança entre a Fundação e os seus públicos de excelência?

- Então, como é que é gerida a comunicação das políticas de RSC da Fundação relativas ao mecenato? Ou seja, de onde vêm as principais guidelines?	
Cap. 1, pp. 27-28: Deparamo-nos com a questão colocada por Gonçalves (2012, p. 209) “como podem as relações públicas estar ao serviço do interesse público, quando estão ao serviço de interesses empresariais?”. Como explica Lame (apud Roberson, 2020, p. 3), o uso das RP como elemento crucial para a “construção de sentimento público” antecede a vertente corporativa das RP. (...) Além disso, também “as relações públicas [RP], possuem, por si mesmas, um carácter social” (...) Tal significa saber “identificar questões sociais emergentes e o seu impacto na empresa” (...) e equilibrar “as demandas dos <i>stakeholders</i> e as expectativas sociais com os objetivos da empresa” através do desenvolvimento e comunicação de “estratégias socialmente responsáveis” (Ibidem, 2008, pp. 20-24).	Qual o contributo de uma função de comunicação / relações públicas neste contexto de responsabilidade social corporativa? E qual o papel das RP numa estratégia de mecenato?
Cap. 3, p. 72: “Logo, alguns autores, como explica Palencia-Lefler Ors (2007) colocam o conceito de mecenato “na esfera das relações públicas” (p. 161).	
Cap. 3, p. 73: “Trata-se de um movimento de retorno (Lusa, 2021 /Expresso online) – exercido através de estratégias levadas a cabo pelos profissionais de relações públicas -, a partir do qual as empresas providenciam algo à sociedade, neste caso na forma de investimento na cultura e, por sua vez, a sociedade retribui, enquanto consumidores, e cidadãos que valorizam a imagem e conotam a reputação da empresa como positiva (Morera, 2015). Assim, como defende Palencia-Lefler Ors (2007), as empresas “ganham uma dimensão social e cultural responsável” e, em simultâneo, andam a par com a atualidade (p. 160) e cultivam relações de proximidade com, e criam valor para a comunidade onde se inserem (Reis & Santos, 1996; Morera, 2015).”	
Fundação Millennium bcp enquanto exemplo e precursor	
- Qual o papel da Fundação na formação de opinião da sociedade e promoção de iniciativas culturais em termos nacionais?	

15.3. Guião de Suporte de Entrevista – Departamento de Comunicação

Dr. Erik Burns (Diretor de Comunicação Corporativa do Banco Millennium bcp) em conjunto com a Dra. Cíntia Barbas (Responsável pela conta da Fundação e Membro de Comunicação Corporativa do Banco Millennium bcp) – “Gravação 3 – Comunicação”: 1 02’45”.

Citações	Perguntas
Pode descrever como ficou responsável pela Comunicação do Millennium bcp e o que implica essa “responsabilidade”?	
Questões estruturais para esclarecimento	
- Quais são as principais áreas de intervenção do departamento de comunicação e os objetivos que norteiam essa intervenção? - Qual a origem dos objetivos estratégicos (e/ou políticas orientadoras) da atividade do departamento de Comunicação do Millennium bcp? (i.é, a Fundação tem autonomia na comunicação da sua atividade?) - Quantas pessoas tem o departamento? E a sua formação é essencialmente em que áreas? - Existe um maior número de profissionais e atividade no âmbito do marketing ou das relações públicas? - Como é feita a distribuição de tarefas ou projetos pelos profissionais de comunicação?	
- Então, a comunicação da Fundação e das suas atividades de mecenato é feita pelo departamento de comunicação do Millennium bcp, mas utilizam alguma agência externa para algum serviço específico? - Que agências são essas? São agências cujo foco é nas relações públicas ou <i>marketing</i>?	
A Fundação foi projetada pelo Millennium bcp (empresa). Assim sendo, existe algum responsável por fazer a ponte entre o departamento de comunicação do Millennium bcp e a Fundação?	
Cap. 1, p. 18: (...) as “relações públicas deveriam ter um papel maior na governança e gestão organizacional” (Ibidem, 2011, p. 11), e, por isso, também os profissionais de comunicação deveriam adotar “uma postura mais estratégica” na sociedade contemporânea (Ibidem, 2011, p. 12). Assim, os profissionais de RP deveriam ser capazes de exercer uma função de gestão, estando aptos para capacitar “a empresa com habilidades e ferramentas de ‘novos <i>media</i> ’” (Ibidem, 2011) e para gerir tanto as relações – e, também estabelecer relações de confiança – entre as organizações e os <i>stakeholders</i> , como as crises de reputação (ou resultantes de má gestão).	Houve algum processo de mapeamento para definir o público-alvo prioritário da Fundação? Qual é o vosso target central?
Cap. 3, p. 71: Desta forma, “o mecenato de empresa (...) tem sido [acompanhado] por (...) atividades profissionais [de] comunicação”, como as relações públicas (Casanova <i>et al.</i> , 1998, p. 30; Mendez & Soares, 2004, p. 324).	Qual é o papel da Direção de MK e Comunicação (mais especificamente das relações públicas) na comunicação/divulgação das políticas de mecenato da Fundação Millennium bcp?
Cap. 3, p. 72: Logo, alguns autores, como explica Palencia-Lefler Ors (2007) colocam o conceito de mecenato “na esfera das relações públicas” (p. 161).	
Cap. 3, p. 73: Trata-se de um movimento de retorno (Lusa, 2021 /Expresso online) - exercido através de estratégias levadas a cabo pelos profissionais de relações públicas -, a partir do qual as empresas providenciam algo à sociedade, neste caso na	

forma de investimento na cultura e, por sua vez, a sociedade retribui, enquanto consumidores, e cidadãos que valorizam a imagem e conotam a reputação da empresa como positiva (Morera, 2015). Assim, como defende Palencia- Lefler Ors (2007), as empresas “ganham uma dimensão social e cultural responsável” e, em simultâneo, andam a par com a atualidade (p. 160) e cultivam relações de proximidade com, e criam valor para a comunidade onde se inserem (Reis & Santos, 1996; Morera, 2015).	
Cap. 1, p. 18: (...) as “relações públicas deveriam ter um papel maior na governança e gestão organizacional” (Ibidem, 2011, p. 11), e, por isso, também os profissionais de comunicação deveriam adotar “uma postura mais estratégica” na sociedade contemporânea (Ibidem, 2011, p. 12). Assim, os profissionais de RP deveriam ser capazes de exercer uma função de gestão, estando aptos para capacitar “a empresa com habilidades e ferramentas de ‘novos <i>media</i>’” (Ibidem, 2011) e para gerir tanto as relações – e, também estabelecer relações de confiança – entre as organizações e os <i>stakeholders</i>, como as crises de reputação (ou resultantes de má gestão).	Qual é o papel que os profissionais de RP poderão ter na construção de uma relação (de confiança) entre a Fundação e os seus públicos de excelência?
Comunicar o Mecenato e a RSC	
Cap. 1, p. 27: (...) a comunicação é estrategicamente dirigida ao público com base nos resultados específicos a alcançar e previamente pensados (Russel & Lame apud Roberson, 2020, p. 4).	Qual é a estratégia adotada (e quais as ações/táticas desenvolvidas) para comunicar o mecenato cultural? Essa estratégia tem se mostrado eficaz?
Cap. 3, p. 69: Desta forma, costuma dizer-se que o patrocínio está associado a uma “ideia de negócio”, a “uma publicidade comercial óbvia”. Já o mecenato acarreta uma “dimensão mais nobre” (Conde & Santos, 1990; Casanova <i>et al.</i>, 1998). Por outras palavras, é como se o patrocínio fizesse vender, enquanto o mecenato faz valer.	Em termos comunicacionais, o mecenato pode ser mais eficaz do que o patrocínio?
Cap. 3, p. 71: Para Parés (1994), <i>apud</i> Antoine (2014, par. 31), agora é necessário ir em busca de “novas formas de comunicação (...) que se insiram nas relações públicas” e, por isso, é normal que a utilização do mecenato de empresas enquanto ferramenta tenha crescido. Desta forma, “o mecenato de empresa (...) tem sido [acompanhado] por (...) atividades profissionais [de] comunicação”, como as relações públicas (Casanova <i>et al.</i>, 1998, p. 30; Mendez & Soares, 2004, p. 324) – graças, também, à institucionalização das RP enquanto função estratégica, o que coloca os gestores de RP num papel	Então, pode o mecenato cultural ser encarado e utilizado pelo departamento de comunicação (como parte da RSC) e como um diferencial estratégico para a Fundação, e consequentemente, para o Millennium bcp?

de comando nas empresas a nível estratégico (Casanova <i>et al.</i> , 1998, p. 30) e a encarar a RSC como uma “ferramenta de comunicação corporativa” com uma “contrapartida (...) moral e ética” (ADECEC, 1998, p. 274, apud Palencia-Lefler Ors, 2007, p. 155) e como um diferencial estratégico (Piquet, 1985).	Se sim, porquê?
Cap. 3, p. 68: O mecenato é uma doação sem remuneração ou com remuneração limitada, o que o distingue do patrocínio, [que é] uma operação comercial da qual a empresa espera um lucro comercial direto e proporcional ao apoio que dá ao projeto. Esta distinção é importante na prática porque o patrocinador, ou padrinho, não tem os mesmos benefícios fiscais que o patrono. Por outras palavras, o mecenato é uma doação, enquanto o patrocínio é a compra de um serviço de publicidade. [Ainda assim], uma empresa pode, naturalmente, combinar as duas práticas (ADMICAL, s.d.).	Quais os principais desafios para comunicar de forma clara com os públicos junto dos quais a Fundação promove ações mecenáticas?
Cap. 1, p. 25: No entanto, à medida que vamos assistindo ao declínio dos meios de comunicação tradicionais, as redes sociais, embora recentes, apresentam-se como a maior mudança na indústria das RP (Whatmough, 2019). Assim, com o surgimento da internet e avanço da comunicação digital, Heath (2013, p. 788) aponta a reputação como um aspeto vulnerável.	Quais são os principais canais de comunicação utilizados pela Fundação (online e offline)?
Cap. 3, p. 73: A divulgação de ações de mecenato é, então, feita, muitas vezes, pelos meios de comunicação social que, por sua vez, são utilizados pelas RP como veículo para comunicar os “objetivos estratégicos” de uma empresa e para responder às demandas dos públicos por transparência – uma vez que as ações desenvolvidas são de interesse e utilidade público(a) (Palencia-Lefler Ors, 2007, pp. 161-162).	Porquê a preferência pela utilização destes e não outros? Onde é que entram os meios de comunicação social na estratégia?
Cap. 1, p. 29: (...) importa realçar que, de acordo com Argenti (2007, apud Eiró-Gomes & Raposo, 2020, p. 92), não deixa de ser uma das funções dos profissionais de comunicação, e, por isso, também dos de RP: promover e reportar “uma ação empresarial responsável”; “mostrar à empresa a importância de ser socialmente responsável”; construir a reputação corporativa dela, “[orientando-a] para a responsabilidade social; [e] apoiar outras áreas que gerenciam projetos de responsabilidade” (Terra, 2004, p. 36).	Existe uma preocupação do departamento de comunicação para dar a conhecer a RSC da Fundação (e do Millennium bcp)? É este um dos focos do departamento de comunicação? E qual o contributo de uma função de comunicação / relações públicas neste contexto de responsabilidade social?

• Aplicam algumas métricas de avaliação para aferir o impacto social da comunicação efetuada de ações de mecenato e/ou iniciativas socialmente responsáveis?	
Relação com a comunidade, reputação e legitimidade	
Cap. 3, pp. 68-69: Importa mencionar ainda que, normalmente, o patrocínio é uma técnica muito associada ao desporto e a um evento pontual no tempo, enquanto o mecenato é constantemente associado às artes e a eventos que têm uma continuidade (Casanova <i>et al.</i>, 1998; Monereo, 2022). Desta forma, costuma dizer-se que o patrocínio está associado a uma “ideia de negócio”, a “uma publicidade comercial óbvia”. Já o mecenato acarreta uma “dimensão mais nobre” (Conde & Santos, 1990; Casanova <i>et al.</i>, 1998). Por outras palavras, é como se o patrocínio fizesse vender, enquanto o mecenato faz valer.	A seu ver, em que medida é que o mecenato cultural pode ou não acrescentar valor, e dar algum retorno, à comunidade/sociedade?
Cap. 1, pp. 27-28: Deparamo-nos com a questão colocada por Gonçalves (2012, p. 209) “como podem as relações públicas estar ao serviço do interesse público, quando estão ao serviço de interesses empresariais?”. Como explica Lame (apud Roberson, 2020, p. 3), o uso das RP como elemento crucial para a “construção de sentimento público” antecede a vertente corporativa das RP. (...) Além disso, também “as relações públicas [RP], possuem, por si mesmas, um carácter social” (...) Tal significa saber “identificar questões sociais emergentes e o seu impacto na empresa” (...) e equilibrar “as demandas dos <i>stakeholders</i> e as expectativas sociais com os objetivos da empresa” através do desenvolvimento e comunicação de “estratégias socialmente responsáveis” (Ibidem, 2008, pp. 20-24), que, por sua vez, devem estar correlacionadas com os objetivos, planeamento estratégico, e filosofia da empresa (Ibidem, 2008, pp. 20-24). Deste modo, elas podem ser úteis para incentivar a mudança social, contribuindo para o bem da sociedade (Roberson, 2020, pp. 3-4).	Como é que o departamento de comunicação concilia as expectativas sociais com os objetivos da Fundação?
Cap. 1, pp. 28-29: Logo, a responsabilidade social corporativa pode ser tida como ativo importante durante este processo de construção de relacionamentos e reputação (...). Portanto, quando implementada de uma forma proativa, a RSC revela-se como eficiente e benéfica para empresa, no que diz respeito à potencial conquista de legitimidade e, consequentemente, de <i>status</i> (Chandler, 2017c, p. 223).	Consegue mencionar qual a maior conquista, da Fundação, em termos de resultados ao nível da comunicação efetuada junto da sociedade/comunidade?

Cap. 2, p. 37: “Também a Merco apresenta todos os anos o seu <i>ranking</i> classificando as 100 empresas mais responsáveis no país consoante os critérios ambiental, social e governança. Em 2023, o <i>top 3</i> pertence às seguintes corporações: o Grupo Nabeiro (Delta Cafês) em primeiro lugar, seguido da EDP e do IKEA, respetivamente.”	E consegue mencionar eventuais contrapartidas, que a comunicação do mecenato cultural gera (enquanto parte da política de RSC), em termos de retorno de intangíveis, como uma maior divulgação, legitimidade, e reputação para a Fundação e, consequentemente, para o Millennium bcp?
Cap. 3, p. 73: “Logo, os empreendimentos da RSC e do mecenato cultural revelam-se “intimamente ligados com o rendimento dos negócios” e bem-estar social (Morera, 2015, p. 68). P. 140: Tal como na Antiguidade Clássica, Maecenas, acreditava que o mecenato cultural era uma forma de legitimar o poder político (Antoine, 2023), como pudemos observar anteriormente, também as empresas necessitam desta prática agora para fomentar a legitimidade das suas ações e construir uma reputação legítima aos olhos da sociedade.”	
Cap. 3, pp. 69–70: Para além dos benefícios fiscais (...) o “investimento na cultura tem [um] retorno imediato” na forma de imagem e reputação (Lusa, 2021 /Expresso online). Além disso, também Casanova <i>et al.</i> (1998, p. 33) acrescentavam as perspetivas de expansão das empresas e o cumprimento dos “objetivos institucionais e de cidadania” (Motorella, 1996, apud Casanova <i>et al.</i>, 1998, p. 33) (...). Por sua vez, Mendes (1991) apresenta a “melhoria das relações com os formadores de opinião” – como os meios de comunicação social, por exemplo – também como fator que motiva as empresas (p. 75). (...) Palencia-Lefler Ors (2007) menciona a possibilidade que as empresas têm de: se integrar na comunidade onde exercem a sua atividade, ao mesmo tempo que “aumentam a sua notoriedade” e consolidam as suas estratégias de comunicação; alimentar o sentimento de orgulho dos seus colaboradores; construir uma cultura organizacional forte; “conhecerem e integrar novos quadros sociais” nos quais a empresa pretende operar no futuro; estabelecer relações estáveis, na base da confiança, com os seus consumidores que, por sua vez, se inserem nessa comunidade (p. 160).	Consegue mencionar outras vantagens que a dinamização e comunicação de iniciativas de mecenato cultural traz para a Fundação e, consequentemente, para o Millennium bcp? Caso a resposta divague: "Então e ganhos em termos reputacionais ou de projeção mediática?
Cap. 1, p. 26: A transparência é, agora, inevitável. Por isso, as organizações têm de trabalhar na construção da sua credibilidade e saber tirar partido dessa transparência para ganhar a confiança do público (Ibidem, 2019). Com a evolução da perceção das RP, enquanto função de gestão estratégica, a área da reputação das empresas, organizações e marcas continua a ser uma das funções desta atividade de comunicação e uma das mais relevantes, uma vez que implica a “sobrevivência” de uma instituição aos olhos do público	Como é que é feita a gestão da reputação e credibilidade da Fundação no que diz respeito à política de mecenato cultural?

consumidor e contribuidor para a formação e propagação da opinião pública.	
Comunicação e formação de opinião	
A seu ver, qual é o papel da Fundação na formação de opinião da sociedade e promoção de iniciativas culturais em termos nacionais?	

16. Apêndice V – Transcrição das Entrevistas

16.1. Entrevista à Dra. Fátima Dias

(membro do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Fundação Millennium bcp) – “Gravação 1 – Fundação”: 1 06’49”.

Como parte do Conselho Administrativo e da Comissão Executiva da Fundação Millennium bcp, quais são as suas principais áreas de intervenção?

FD: Eu sou, portanto, do Conselho de Administração da Fundação e sou também Secretária-Geral. Existe, também, uma Comissão Executiva. Portanto, o Conselho de Administração é composto por cinco pessoas. Dessas cinco, três constituem a comissão executiva. Dessas três – portanto da Comissão Executiva – há duas pessoas que estão a tempo inteiro na Fundação: Sou eu e o presidente do Conselho de Administração, que é o Embaixador António Monteiro. Portanto, só nós é que temos funções executivas a tempo inteiro aqui na Fundação. Os outros colegas têm funções também no Banco. Portanto, desempenham outras funções no Banco. Eu faço a gestão da equipa. Nós temos quatro técnicos. Eu faço tudo o que diz respeito à gestão de recursos humanos, gestão do trabalho e toda a gestão da equipa. Faço, digamos, o controlo orçamental, portanto, não só preparo o orçamento como faço também a execução orçamental ao longo do ano com essas pessoas. E garanto também que a atuação da Fundação está de acordo com aquilo que a legislação diz. E, portanto, eu controlo, digamos assim, essas áreas todas. Para além do mais, a Comissão Executiva reúne periodicamente, e nessa Comissão Executiva nós apreciamos os pedidos que vamos recebendo e nessa altura, decidimos colegialmente, ou seja, temos de estar os três de acordo em relação a quais são os projetos que vamos **apoiar** e quais aqueles que não vamos apoiar. Ou porque não se inserem na estratégia da Fundação. Ou podem inserir-se, mas nós já não temos orçamento.

A sua formação de origem vem da área das artes?

FD: Nada disso. É assim, a minha formação é em Sociologia e depois tirei recentemente um mestrado em Estudos em Empreendedorismo e Estudo de Cultura, mas é uma coisa de há quatro anos para trás. Portanto, todas as pessoas que trabalham na Fundação são empregadas do Banco e depois são destacadas para trabalharem na Fundação. Portanto, a Fundação não faz contratação direta de colaboradores. Além disso, temos também um núcleo arqueológico. Não sei se conhece, mas se não conhece sugiro que venha cá, porque é muito interessante. Temos um núcleo arqueológico que tem a ver com o facto quando o bcp foi constituído comprou um conjunto de edifícios para transformar na sua sede aqui na Baixa. Eram quatro ou cinco edifícios. No decurso dessas obras, encontraram vestígios arqueológicos, e decidi museizá-lo e assim se criou o núcleo arqueológico. As obras correram simultaneamente, ou seja, para cima, para adaptar os edifícios à sede do Banco e para baixo para fazer a escavação para ver o que é que existia. Portanto, nesse núcleo arqueológico pode-se encontrar a história de Lisboa, 2500 anos da História de Lisboa em camadas. É visitável, de segunda a sábado.

Há dois anos foi objeto de uma nova musealização, que abriu em 1995, se não estou em erro, e nós achamos que estava a precisar de um *refresh* e portanto contratamos um *atelier* muito importante alemão, o *Brückner*, que é o que fez a nova musealização do espaço e, portanto, está muito interessante... porque sabe que às vezes não é fácil as pessoas – como tem camadas – perceberem exatamente o que é que estão a ver e perceberem que estão a ver vestígios dos Fenícios e vestígios dos Romanos ao lado. E portanto, eles conseguiram tornar mais fácil a compreensão daquilo que as pessoas estão a ver.

00:01 – Quais os motivos que levaram o Banco Millennium bcp à criação da Fundação?

FD: Bom. A Fundação foi criada logo muito no início do Banco Comercial Português, porque a administração do Banco entendeu que era importante, por um lado separar os apoios mecenáticos da atividade bancária, da atividade comercial, e [por outro] porque era também importante que houvesse uma entidade especializada na análise e decisão dos projetos que nos apareciam. E, portanto, foi por esse motivo que foi constituída a Fundação e desde o princípio houve a ideia de que a responsabilidade social do Banco se faria através da Fundação enquanto entidade especializada nesse domínio. Portanto, a Fundação foi criada, como pode ver nos estatutos, para desenvolver atividades no âmbito da cultura, da educação e da solidariedade social. Nós, de facto, apoiamos projetos nessas três dimensões, embora com pesos diferentes. O peso maior é verdadeiramente na cultura, seguindo-se a educação e depois social.

01:44 – E quais são as principais motivações para continuar a manter este projeto com uma certa autonomia?

FD: Ela é autônoma. É assim, desde o início, um bocadinho por vontade do Banco, mas na altura, não havia um Conselho. Digamos que não existia um Conselho de Administração autónomo. Portanto, o presidente do Banco era por inerência de funções o presidente da Fundação. Mas, entretanto, houve a alteração da Lei Quadro. Eu creio que isto saiu para aí há 10 anos. A Lei Quadro exige, digamos, a separação formal dos órgãos da Fundação dos órgãos do Banco e, portanto, nessa altura, constitui-se o Conselho de Administração da Fundação. Na verdade, é assim, nós sempre atuamos com independência, com autonomia, porque sempre houve a figura do Secretário-Geral, tal como há agora, mas digamos que o Secretário-Geral tinha mais ou menos as competências da Comissão Executiva e, portanto, na verdade funcionava em autonomia, mas por inerência de funções, até por exigência do estatuto, de facto, o presidente do Banco era automaticamente presidente da Fundação. Mas, com a alteração da Lei, essa questão alterou-se e, neste momento, por inerência de funções, nos termos dos nossos estatutos, que pode consultar no site, portanto, a Fundação tem o Conselho de Administração, tem um Secretário-Geral e tem um Conselho de Curadores. Esse conselho de Curadores é, normalmente, constituído por pessoas que são reconhecidas, que têm um trabalho desenvolvido de mérito nas diversas áreas da cultura da educação ou a de a social. O Presidente e o Vice-Presidente desse conselho de Curadores, por inerência de funções, são sempre o Presidente do Banco e o Presidente Executivo do Banco. Mas, portanto, é no Conselho de Curadores... Na verdade, aquilo que o Conselho de Curadores faz é... nós, portanto, de quatro em quatro anos, apresentamos um plano estratégico que está de acordo com os nossos estatutos, com aquilo que os estatutos dizem que são as nossas áreas de atuação; propomos um conjunto de linhas de atuação, e esse Conselho discute a nossa proposta e ou aceita, ou sugere alterações ou rejeita. Nós, depois, nos outros quatro anos seguintes, atuamos de acordo com aquilo que foi aprovado por esse Conselho de Curadores. Todos os anos esse Conselho de Curadores aprova as contas. Portanto, nós temos que apresentar as contas todos os anos. Para além do mais, aprova o Orçamento para o ano seguinte, que nós temos de elaborar todos os anos, em que apresentamos o Orçamento e o plano de atividades de acordo com as linhas estratégicas do Plano Estratégico.

05:27 – E quais são as principais motivações para manter a Fundação e os seus projetos?

FD: Eu acho que é, por um lado, essa especialização e é reconhecido que a Fundação tem um “know how” que tem sido importante até para o reconhecimento do Banco. Portanto, digamos que os projetos que nós temos apoiado têm cimentado, digamos assim, aquilo que é o nome do Banco e da Fundação. E depois, porque o tema do mecenato... não é possível fazer verdadeiramente mecenato sem haver uma grande dose de generosidade. E isto não é conversa, porque se não aquilo

que faz é patrocínio. Ora bem, e esse sentido do mecenato, que é no fundo devolver um bocadinho à sociedade aquilo que a empresa ganha com a sociedade, de facto sempre fez parte das do ADN deste Banco e desta instituição. O fundador era uma pessoa com um grande sentido, exatamente, de participação social. Repare que em 1995, que foi quando o NARC abriu, portanto, era impensável... As obras da sede foram adiadas, foram atrasadas quatro anos para se conseguir escavar toda aquela parte. Os custos dispararam e, na verdade, portanto, eles decidiram musealizar e pôr à disposição do público o acesso a esse espaço. Portanto, desde o princípio houve esse sentido de responsabilidade para com a sociedade, então isso ficou muito no ADN daquilo que é o Banco e daquilo que é a Fundação. E depois, porque se percebe que é impossível apenas ao Estado assumir um conjunto de responsabilidades ao nível da cultura, da educação e da solidariedade, e que aí os privados e as empresas têm a obrigação também de contribuir para essa... enfim, para a qualidade de vida de todos nós.

08:00 – Quem é que define os objetivos estratégicos/as políticas orientadoras da atividade da Fundação?

FD: É o Conselho de Curadores, com base numa proposta nossa que é discutida e aceite, digamos assim.

Existe alguma influência por parte do Banco ou a própria Fundação goza de um grau de autonomia para tal?

FD: É assim, nós somos uma Fundação de empresa. Sem o Banco nós não existimos, não fazia sentido sequer a nossa existência, porque de facto, a nossa natureza é uma Fundação de empresa e, portanto, evidentemente, quando nós fazemos a proposta do plano estratégico, atuamos de acordo com os valores do Banco, porque todos nós pertencemos ao Banco enquanto empregados. Portanto, é assim, eles não têm uma influência direta, mas também não faria sentido nós propormos uma coisa que não está de acordo com aquilo que são as linhas estratégicas do Banco. Nesse sentido, há uma proximidade. E como disse, o Presidente e o Vice-Presidente do Conselho de Curadores são os do Banco. Portanto, se nós propuséssemos uma coisa que eles entendessem que estava fora aquilo que faz sentido em relação à atuação do Banco ou daquilo que o Banco entende que é a sua responsabilidade social evidentemente que não passaria. Quer dizer, não faz muito sentido, não é? Nós fomos constituídos para que o Banco faça a sua responsabilidade social através da Fundação... não faz sentido a Fundação impor coisas que estão fora do âmbito daquilo que o Banco entende como responsabilidade social.

09:55 – A Fundação foi projetada pelo Banco Millennium bcp. Assim sendo, a ponte entre a Fundação e o Banco é feita, então, pelo Presidente e pelo Vice-Presidente do Banco, que, por sua vez, fazem parte do Conselho de Curadores?

FD: Sim, digamos que é a validação, digamos assim. Por inerência de funções, portanto, se mudarem o Presidente e o Vice-Presidente do Banco, automaticamente muda o Presidente e o Vice-Presidente do Conselho de Curadores.

Então vocês não têm uma pessoa responsável por fazer essa ponte porque já tem alguém inserida? FD: Sim.

10:41 – Para além da estrutura dos Órgãos Sociais mencionada no site da Fundação, como se encontra esta organizada em termos de departamentos? Portanto, há alguém especificamente responsável pela comunicação, pela cultura...?

FD: Não. É assim, a Fundação só trata de mecenato. Depois utilizamos alguns serviços do Banco. Portanto, o Banco tem um departamento de comunicação e nós, quando queremos alguma coisa, contactamos a direção de comunicação do Banco e, portanto, os comunicados de imprensa..., esse tipo de coisas são validadas por eles. Portanto, nós seguimos a política que existe no Banco. Todas as áreas do Banco... tudo o que é comunicação está sempre ligada àquela direção. Portanto, nós utilizamos os serviços como qualquer outra entidade. Isto também é verdade para os serviços jurídicos, para a direção de contabilidade... Portanto, tudo que nós temos, fazemos internamente. Ou seja, há aqui uma pessoa que tem a responsabilidade de acompanhar a questão orçamental, acompanhar os pagamentos, de ter tudo em ordem, mas depois as contas do relatório de contas são preparadas de acordo com as normas fornecidas pela direção de contabilidade no Banco. Portanto, nós, no fundo, utilizamos alguns serviços, que não fazia sentido estarmos a meter cá dentro, porque no fundo, era mais um custo.

Então, como referiu agora em relação à contabilidade, existe alguém responsável que depois faz a ponte com o departamento do banco responsável por essa função?

FD: É assim, esse colega é o que tem um trabalho mais específico, porque a contabilidade é uma área específica. Os outros três... Portanto, quando os projetos são aprovados, eu distribuo os projetos pelos outros três técnicos do quadro de pessoal da Fundação, e eles fazem a ponte com a direção de comunicação e com o que for preciso para desenvolver o projeto que foi aprovado. O quadro de pessoal são quatro pessoas. E o resto dos projetos que são, então, distribuídos por esses três técnicos.

Não existe, por exemplo, uma pessoa mesmo responsável por ir a tratar com o departamento de comunicação do banco. Só a parte de comunicação?

FD: Não. Cada um dos técnicos, quando chega... Por exemplo, vamos imaginar uma exposição que nós apoiamos, vamos apoiar. Portanto, a pessoa fala com o produtor da exposição, com a entidade que nós vamos apoiar, vai controlando o processo. Tudo o que é a aplicação do nosso logotipo tem que ser aprovado pela direção de comunicação, portanto é esse técnico centraliza essa informação, manda para a direção de comunicação, que vê se está tudo *okay*, e se eles aprovarem, diz à entidade que: “sim, senhora, podem avançar”. Depois, normalmente, há uma inauguração formal, portanto, o técnico elabora com a entidade, e comigo, o programa: quem é que vai estar presente, se há alguns recursos ou não, se é preciso enviar fotografias, se é preciso enviar a televisão do Banco (sim, porque o Banco tem uma televisão), que também está tudo na direção de comunicação. Portanto, se é preciso convocar a televisão, ele prepara tudo isso com a direção de comunicação. Mas cada técnico trata do seu processo e, portanto, trata do processo todo.

16:02 – Então, a comunicação da Fundação e das suas atividades de mecenato é feita somente pelo departamento de comunicação do Banco ou conta com o trabalho de alguma agência externa?

FD: Eles têm uma agência. Quer dizer, têm uma agência que os apoia, mas, no caso da Fundação, a pessoa que está mais diretamente ligada a nós é do Banco.

16:38 – Qual é o principal público-alvo da Fundação?

FD: Nós queremos chegar a todos. Ou seja, em alguns casos, é aos mais jovens. Depende um bocadinho dos programas que nós apoiamos. Mas costumamos dizer: “todos”, porque nós procuramos apoiar projetos, primeiro, cujas entradas sejam gratuitas. E, portanto, aquilo que nós queremos é que, cada vez mais, o público cultural ou o público que consome cultura cresça. Às vezes o projeto é mais dirigido aos jovens. Outras vezes é mais dirigido a artistas que são menos reconhecidos e, portanto, nós queremos criar outras oportunidades para que eles possam avançar na carreira. Outras vezes são públicos mais especializados. Muitas vezes, quando tem a ver com a arquitetura é um público... Nós apoiamos muita coisa ao nível da arquitetura e, portanto, é público mais especializado. Depende um bocadinho e nós vamos tentando variar um pouco os nossos apoios de forma a chegar ao maior número de pessoas possível!

17:51 – Houve algum processo de mapeamento para chegar à conclusão de qual o público a apoiar? **FD:** Normalmente esse processo é feito consoante o projeto que apoiamos.

18:15 – Qual o papel da Direção de Marketing e Comunicação (relações públicas) na comunicação das políticas de mecenato da Fundação Millennium bcp?

FD: É assim, portanto eles são da direção de comunicação. O marketing está separado. E no fundo, eles promovem os comunicados de imprensa que são aprovados por nós. Portanto, nós preparamos o comunicado de imprensa, nós e a entidade que vamos apoiar. Portanto, temos com frequência comunicados de imprensa conjuntos. Isto depois é validado pela direção de comunicação e os contactos, por exemplo, com os meios de comunicação são feitos pela direção de comunicação e não por nós.

19:00 – Relativamente à seleção e aprovação dos projetos de comunicação / divulgação, quem é que está envolvido nos processos de decisão estratégica?

FD: Somos nós [Fundação], que dizemos: “olha, temos aqui um comunicado de imprensa, queremos isto ou queremos aquilo”. Embora, como existe uma relação estreita, muitas vezes combinamos entre nós o que é melhor, e perguntamos o que é que eles sugerem, porque o nosso objetivo é maximizar, digamos, a visibilidade do apoio. E, portanto, nós temos uma ideia, que falamos com eles, e eles podem estar de acordo ou podem sugerir mais, ou podem sugerir diferente. Portanto, não é um processo fechado, mas é um processo construído entre nós, porque, na verdade, também somos nós que conhecemos melhor os projetos e, portanto, há aqui uma proximidade e uma boa relação.

20:18 – Quais são os principais projetos culturais apoiados pela Fundação? Existem apoios e projetos fixos?

FD: Não existem projetos fixos, mas existem projetos que se mantêm ao longo dos anos, embora nós tentemos, por princípio geral, que haja um apoio de três/quatro anos e depois vamos para o outro. Se não, o nosso orçamento é sempre o mesmo e apoiamos sempre os mesmos. Mas há alguns apoios que pela sua expressão e pela sua importância duram mais tempo. E, portanto, um exemplo são os apoios aos museus, que, embora, muitas vezes o projeto vá variando, o apoio, por exemplo, ao Museu de Arte Antiga é uma coisa que acontece de há dois anos para cá. Já apoiamos “N” coisas do Museu de Arte Antiga: a recuperação da Sala do Presépio, a recuperação da Capela, diversas obras de arte, os Painéis de São Vicente (que ainda está a decorrer), as diversas cerâmicas... Portanto, no fundo, aquela é uma entidade que nós apoiamos há muitos anos, mas o projeto em si vai variando. Portanto, isto passa-se também com o Palácio Nacional da Ajuda, com o Mosteiro dos Jerónimos... Enfim, porque são museus ou monumentos que são uma referência nacional e que são, inclusivamente, muito associados à nossa identidade nacional. Portanto, evidentemente que nós estamos sempre a apoiar. Depois, há projetos também, como por exemplo a Trienal de Arquitetura... porque desde o início que a Fundação sempre esteve muito ligada à recuperação do património. Entendemos que é uma área muito importante, muito muito ligada à

identidade nacional e àquilo que nos define. Gostamos de apoiar projetos perenes e portanto, a recuperação do património parece-nos por excelência... Mas, também achamos que é preciso modernizar um pouco e, portanto, a razão pela qual nós depois escolhemos apoiar a arquitetura é porque, no fundo, a arquitetura faz a ponte entre o passado, o presente e o futuro. A área da arquitetura agora já é mais reconhecida, mas quando nós começamos a apoiar de forma mais exaustiva a arquitetura, havia já algum reconhecimento internacional dos nossos arquitetos. Digamos que era a área onde Portugal mais se destacava. E, portanto, decidimos apoiar muito o património e a arquitetura, e estamos desde o início com a Trienal de Arquitetura. Somos nós que apoiamos os três prémios que eles dão. Eles fazem, também, habitualmente três ou quatro exposições. Uma das exposições somos nós que apoiamos e tem lugar ali no Museu de Arte Contemporânea, do qual nós também somos Mecenass.

24:45 – Pode clarificar o porquê da escolha de apoiar, para além da arquitetura e do património histórico, as artes plásticas?

FD: Porque no fundo entendemos que é uma área... Portanto, o Banco tem uma coleção de pintura muito significativa. São cerca de 3000 mil originais, maioritariamente de autores portugueses. Ora bem, a Fundação faz a gestão artística da coleção e, portanto, pareceu-nos que fazia todo o sentido, de alguma maneira, apoiar os domínios ligados a essa coleção que existe e que é, de facto, uma referência. Portanto, digamos que será provavelmente a terceira maior coleção nacional. E também porque achámos que, naquilo que tem a ver com as artes plásticas, havia uma grande falta de oportunidades, nomeadamente para os jovens, e para os menos jovens, que chegaram tarde à profissão ou que tiveram menos oportunidades e portanto, aquilo que nós temos feito é apoiar projetos que dêem oportunidades aos menos conhecidos e àqueles que estão agora a iniciar, e essa área casa com o facto de termos a gestão artística da coleção.

26:30 – Os apoios/contribuições que a Fundação recebe do Banco assumem a forma de mecenato ou patrocínio? **FD:** Portanto, o nosso orçamento vem de uma dotação que o Banco nos dá e que decide anualmente. Não temos mais nenhuma fonte de rendimento.

27:06 – Porquê optar pelo mecenato, como principal estratégia, e não pelo patrocínio?

FD: O patrocínio está no Banco. Ou seja, os patrocínios estão na direção de comunicação. Porquê? porque os patrocínios podem ter retorno. O objetivo do patrocínio é ter o retorno, nomeadamente publicitário, ou contrapartidas para os clientes do Banco. E isso nós não podemos fazer enquanto mecenato, porque a lei não permite. E, por isso, está separado. Nós fazemos mecenato puro e duro, portanto, não temos contrapartidas. Não fazemos publicidade a produtos do Banco e tudo o que

tem a ver com essa atividade mais comercial está nos patrocínios e está sediada na direção de comunicação. Aliás, antes de vir para a Fundação fui responsável pela área de patrocínio do Banco. **Então, porque é que, por vezes, utilizam o termo “patrocinou” na comunicação no website da Fundação?**

FD: [A utilização do termo “patrocínio”], às vezes tem que ver com a forma de expressão, porque é difícil dizer: “apoiou mecenaticamente...”. Mas é apenas a expressão disso, mais nada. Os nossos apoios são sempre mecenáticos. Não há nenhum patrocínio no sentido da figura jurídica de patrocínio.

29:25 – Qual é o papel do mecenato na Fundação Millennium bcp? Ou seja, de que modo e com que objetivos é que o mecenato da Fundação se concretiza?

FD: Nós temos um plano estratégico a quatro anos, um plano de atividades anual com o respectivo orçamento e que nós, ao longo do ano, vamos desenvolvendo. Os projetos e o orçamento são aprovados pelo Conselho de Curadores. O Banco, depois de tudo isto aprovado, faz um donativo à Fundação com o valor que foi decidido e, portanto, nós, durante o ano, alocamos esse orçamento para concretizar este plano de atividades que foi aprovado. E quando chega ao fim do ano, temos que prestar contas ao Conselho de Curadores do que é que fizemos e de como é que gastamos o dinheiro.

30:25 – E qual é o papel de um Mecenato na Fundação?

FD: O mecenato é a nossa essência, ou seja, nós só podemos fazer mecenato. Todas as atividades que a Fundação desenvolve são exatamente para promover o mecenato junto das diversas entidades, com vista a contribuir... para que a sociedade possa beneficiar de um conjunto de projetos que visam melhorar a qualidade de vida e a cultura da nossa sociedade.

31:17 – Qual a estratégia de mecenato adotada? Porque também referiu que, por exemplo, a cultura tem mais peso do que as restantes áreas.

FD: É verdade, porque de facto, ao longo do tempo a Fundação foi-se especializando mais na cultura. Quer dizer, e não podemos estar em todo o lado, porque não temos orçamento para isso. E portanto, escolhemos um bocadinho aquilo que são as nossas áreas *core*, em função do tipo de projetos que temos e das orientações estratégicas e, portanto, focamos mais na cultura, mas por outro, nós temos que dar resposta aos nossos estatutos, e os nossos estatutos dizem que nós apoiamos atividades em três áreas. Aliás, por acaso, na verdade, ultimamente, a educação tem vindo a diminuir, e face ao tema da Covid e daquelas dificuldades todas deu-se um pouco mais de destaque à solidariedade social nessa época, porque os pedidos eram maiores e as dificuldades da

sociedade eram maiores e, portanto, nós... digamos, demos um peso maior à solidariedade social. Portanto, também estamos a fazer uma gestão, um bocadinho em função de um bom senso, evidentemente, mas em função daquilo que nós percebemos que são as necessidades da sociedade onde nos inserimos. A lógica, é a mesma. Recebemos os projetos, que vão à Comissão Executiva e decidimos em função das linhas estratégicas e do orçamento disponível.

Portanto, no fundo, nós ancoramos a nossa estratégia de mecenato cultural no restauro de património, nos museus, na arquitetura e em artes plásticas. Isto está muito relacionado com a identidade da instituição, e com aquilo que nós entendemos que são os valores identitários e que é promover oportunidades ao nível das artes plásticas, que possam desenvolver e tornar mais forte o nosso país...

33:45 – Essa estratégia tem se mostrado eficaz?

FD: Sim, sim. Eu acho que nós temos uma relação muito boa com as instituições com quem nos relacionamos e com as entidades que apoiamos. Temos uma relação muito próxima, fazemos um acompanhamento muito próximo. Muito disto é porque é muito personalizado. Portanto, quer eu, quer o Embaixador, vamos a todas as inaugurações. Portanto, não há apoios que nós tenhamos dado e em que depois não apareça ninguém. Portanto, nós não damos dinheiro. Nós damos apoio para um projeto e, portanto, acompanhamos o projeto, acompanhamos a entidade e no final do ano pedimos que a entidade faça uma avaliação do impacto do projeto que teve. Nós tentamos fazer um acompanhamento muito próximo dos projetos e das entidades que apoiamos.

34:45 – Como avaliam a comunicação que é feita? E, como é que é feita essa avaliação do impacto da comunicação dos vossos projetos?

FD: É assim, a direção de comunicação faz normalmente uma avaliação de impacto e, portanto, nós percebemos fundamentalmente com base nas notícias que saíram. Se elas são positivas, são negativas, são neutras, se são maioritariamente positivas ou neutras. Acho que nunca... por norma, não há notícias negativas. Às vezes são neutras, porque é apenas a descrição de que vai inaugurar a exposição tal. Relativamente ao impacto dos projetos, nós, normalmente, pedimos às entidades que façam o relatório daquilo que fizeram, que público abrangeram, o que é que aconteceu, etc...

35:50 – A Fundação assume-se como agente de criação de valor na sociedade, nas diversas áreas da sua intervenção. Portanto, em que medida é que o mecenato pode ou não acrescentar valor, e dar algum retorno, à comunidade/sociedade?

FD: Eu acho que ele é fundamental, na medida em que o Estado não tem capacidade para fazer tudo. Portanto, aquilo que nós procuramos fazer com os projetos que apoiamos é que abram portas,

é que sejam “montras”. No caso da arquitetura, nós ajudamos a arquitetura a alavancar, digamos, a internacionalização da arquitetura. No caso dos museus, apoiámos muito aquilo que pode ser a modernização dos museus, portanto, a alavancar, digamos assim... Os museus tinham aquela ideia de uma coisa fechada, de um mausoléu fechado a que ninguém ia. Neste momento, isso já não existe. Portanto, aquilo que nós procuramos com as entidades que apoiamos é de alguma maneira transformar essas entidades ou criar oportunidades para que os jovens, e os menos jovens, possam trabalhar e possam desenvolver a sua atividade e a sua carreira, porque todos beneficiamos disso. Porque quanto mais uma sociedade for culturalmente rica melhor para todos nós. É mesmo um ato de generosidade.

37: 20 – Acredita que o mecenato é uma forma de exercer a RSC?

FD: Não tenho dúvida. Desde que seja com generosidade. Porque, às vezes, há aí algumas entidades que, apesar de terem uma comunicação muito agressiva de que fazem mecenato, na verdade não fazem. Fazem patrocínio. Ou seja, nós não pagamos campanhas de publicidade. Porquê? Porque entendemos que esse dinheiro deve ir para o mecenato e não para fazer campanhas. Ora, bem, algumas instituições são um “x”, mas gastam em publicidade, em campanhas para publicitar este apoio, “y e z”. Isso não é mecenato, é apenas uma estratégia de comunicação agressiva e é patrocínio.

38:45 – Diria então que a Fundação Millennium bcp é uma parte importante nesta componente da RSC do Banco?

FD: É fundamental e acho que tem tido um papel... É assim tem sido muito importante o Banco nos ter dado este apoio, porque o Banco também passou por algumas situações complicadas nestes últimos anos, como é do conhecimento público, e nunca retirou um donativo à Fundação. Aliás, sempre o manteve e, portanto, nesse sentido também foi generosidade do Banco e dos seus acionistas, porque não estavam a receber dividendos, mas mantiveram o orçamento da Fundação. Portanto, eu acho que esse sentido de generosidade existe no próprio Banco e acho que a Fundação tem procurado corresponder a esse ato de confiança do Banco, procurando maximizar, digamos, aquilo que é a reputação do Banco e a atuação da Fundação.

39:52 – E qual o contributo de uma função de comunicação / relações públicas neste contexto de responsabilidade social?

FD: É importante porque, muitas vezes, aquilo que as pessoas não sabem é como se não tivesse acontecido. Portanto, eu acho que... campanhas publicitárias tenho mais dúvidas... Agora, acho que a atividade do mecenato pode e deve ser acompanhada de uma boa gestão dessa relação com

os meios de comunicação, através dos comunicados de imprensa, através de convites a jornalistas, digamos, mais numa lógica de proximidade com os jornalistas, para mostrar o que é feito. E, portanto, acho que sim, é fundamental. E até para dar a conhecer ao público. **Proximidade com o público?** Bem, é a maneira que temos de lá chegar, não é?!

40:48 – Consegue mencionar qual a maior conquista, ou quais os maiores avanços da Fundação, em termos de resultados ao nível da sociedade/comunidade?

FD: Uma das coisas que nós fazemos... enfim, como disse, temos sempre um bocadinho aquela preocupação de fazer coisas perenes e um dos problemas que nós tratamos no âmbito, por exemplo, da solidariedade social foi que a maior parte das pessoas que estavam à frente das instituições de solidariedade social não tinham formação na área de gestão e de assistência sociais. Ou eram mais das áreas das letras, digamos assim, e, portanto, criámos, em parceria com a AESE (com a universidade) e com a Entreaajuda – que é que é uma outra associação do Banco alimentar – criámos um curso para gestores de associações de solidariedade social que lhes dá uma formação de um ano, que lhes dá as competências em gestão que eles não tinham e que precisam para estar à frente dessas instituições. Neste momento, nós vamos para aí na quinta ou sexta edição. Há uma turma em Lisboa e uma turma no Porto. Portanto, aquilo que nós procuramos com isto é, verdadeiramente, reestruturar o setor, criar condições para que o setor, o chamado terceiro setor, se reestruture através de uma formação mais competente e portanto eu acho que isso é um trabalho lento, mas que vai fazendo o seu caminho.

42:56 – E qual é a maior conquista? O maior avanço, também em termos de impacto na sociedade, do mecenato cultural?

FD: Dentro desta lógica, nós apoiamos a revista Umbigo num segmento muito específico que se chama UmbigoLAB. É uma aplicação que pode descarregar. Ora bem, a UmbigoLAB foi criada para... no fundo é uma espécie de rede social à qual toda a gente pode pertencer. Mas, para lá pôr trabalhos artísticos é preciso ser aprovado por um conselho da plataforma. A ideia qual é? É, no fundo, dar visibilidade, através do digital, aos artistas. Podem ser nacionais, podem ser internacionais, há curadores também e depois podem até fazer exposições no digital. Portanto, a plataforma permite que haja um curador que faça uma exposição com as obras que entender dos artistas que lá estão. Entretanto, depois disto, houve uma aproximação entre a Umbigo e Coimbra, com a escola Colégio das Artes. Desafiou-se os alunos de curadoria do colégio das artes de Coimbra a fazerem eles próprios uma exposição com alguns artistas escolhidos por eles da plataforma. Tão bem aquilo correu que se passou a fazer uma exposição física. Esse trabalho passou a integrar o curso de curadoria. Ou seja, eles criam essa exposição, montam a exposição,

fazem a curadoria, fazem o catálogo, gerem o orçamento... Portanto, é a primeira aproximação que eles têm ao trabalho real que vão fazer pós formação. E, portanto, aquilo que nós procuramos sempre fazer é criar condições para modificar alguma coisa. Já vai na segunda edição. Vai haver agora outra que se vai inaugurar também no Museu do Chiado e portanto, a ideia é que eles verdadeiramente passem a saber fazer todas as coisas da linha de montagem que corresponde à curadoria de uma exposição.

46:17 – E ao nível de eventuais contrapartidas em termos de retorno de intangíveis como maior divulgação e reputação para o BCP enquanto seu “fundador”?

FD: Quanto mais respeitada a Fundação for, e é... Digamos que a Fundação Millennium bcp é uma referência no meio. Mais, nós normalmente surgimos comparados com entidades que têm orçamentos que não têm nada que ver com o nosso. Nós estamos sempre ao nível da Fundação Gulbenkian, da Fundação EDP, portanto, e o orçamento é uma pálida aproximação, o que quer dizer que temos um trabalho... Com frequência dizemos que nós somos agora a nova Gulbenkian, o que quer dizer que reconhecem o nosso trabalho e, portanto, que é muito conceituado e, claro que o Banco beneficia com isso. **Inclusive eu vi no *ranking* da Merco que a posição do banco no índice no *ranking* da responsabilidade social corporativa subiu bastante de 2021 para 2022. Porque em 2021 segundo a Merco estava na septuagésima posição e agora está na vigésima primeira....** Não foi só por causa da Fundação, mas creio que o trabalho da Fundação contribuiu.

48:07 – Do seu ponto de vista, qual a importância do mecenato para a construção da reputação e legitimação da Fundação Millennium BCP e, consequentemente, do Banco Millennium BCP?

FD: Sim, eu penso que ele é fundamental, porque eu acho que, digamos, que o facto da Fundação ter uma boa reputação e ser uma referência no meio contribui muito favoravelmente para a marca Millennium bcp. Porque no fundo é exatamente essa generosidade. Ou seja, eu acho que as pessoas percebem quando é que isto é patrocínio e quando é que é mecenato, e quando é que não há contrapartidas. E portanto... digamos que eu acho que cria uma boa vontade, diferente de perceber que estou a vender um produto através de patrocínio, ou se estão a vender o Banco. Nós não estamos a vender, portanto é dádiva. Nesse sentido é dádiva. Nós não vendemos nada e portanto acho que vai contribuir muito favoravelmente para essa reputação.

49:27 – Considera que existe uma preocupação reputacional do Banco ao apoiar as atividades da Fundação?

FD: É assim, não há atividade bancária sem preocupação reputacional. Portanto, o Banco é muito preocupado com a sua reputação em todos os domínios onde exerce atividade [*sic*].

49:48 – Então, obter uma reputação positiva e uma boa projeção mediática apresenta-se como uma consequência que decorre do desejo de contribuir para a sociedade? É uma consequência. Porque é assim, ninguém cria uma Fundação para ter boa reputação, porque os custos, o trabalho, tudo aquilo que implica... e agora, com os requisitos legais, digamos que não compensa. Portanto, é uma consequência e não um objetivo.

50:38 – O Núcleo Arqueológico aparece no *website* da Fundação separado do tópico “Mecenato” e o mesmo acontece com a Galeria. Eu gostaria de saber se tudo isto faz parte do mecenato? Sim. Ou seja, nós temos... digamos que a atividade da Fundação se subdivide em duas áreas, para além daquilo que eu disse, que são: projetos próprios e projetos que nós apoiamos. Como projetos próprios, temos o NARC e somos nós que fazemos tudo, digamos assim. Temos a Galeria Millennium, que é um misto... que é uma parceria com o Museu Nacional de Arte Contemporânea e, portanto, nós abrimos lá uma Galeria. Ou seja, recuperamos um espaço que estava fechado ao público, e abrimos esse espaço ao público. Agora, fazemos exposições conjuntas com o Museu, com recurso à nossa coleção, à coleção deles, e até a pedidos de empréstimo de outras entidades. Portanto, é um projeto nosso, digamos assim.

52:18 – O Núcleo Arqueológico e a sua programação cultural têm algum papel na estratégia de mecenato da Fundação? E o Museu Nacional de Arte Contemporânea?

FD: É fundamental [*sic*]. Ou seja, tem a ver com o facto de existir... Decorrem, digamos assim, de nós querermos promover um ativo que tem [*sic*]: o NARC, que já cá estava e, portanto, entendemos que tínhamos que aumentar essa visibilidade e esse acesso; bem como a galeria, que no fundo é a coleção do Banco e, portanto, é fundamental. É intrínseca à atividade da fundação, mas decorre da existência daquilo que já tínhamos. Portanto já que temos isto, o que é que podemos fazer de melhor com isto?!

53:09 – Como é que a comunicação destes projetos próprios da Fundação é articulada com a do mecenato cultural relativa aos restantes projetos?

FD: É igual. Portanto, a lógica é exatamente a mesma. Faz parte do nosso plano de atividades; tem um orçamento ligado e, portanto, nós pensamos o que é que vai acontecer neste domínio ou se temos de fazer catálogos, ou se temos algum evento que vamos fazer [*sic*]. E, portanto, ao longo do ano é isso que fazemos.

53:53 – Com base no M de mudança, de modernidade e de Millennium acredita que a Fundação tem um papel fundamental na formação de opinião da sociedade, na promoção da cultura e de iniciativas de mecenato no país?

FD: É assim, eu acredito piamente nessa afirmação. Por um lado, acho que muitos dos projetos... o que eu acho é que se a Fundação não existisse, o panorama cultural português era muito mais pobre, nomeadamente os museus [*sic*]. Devo dizer que, quando foi a crise financeira, foi decidido que o orçamento dos museus estava suspenso. Acontece que os museus já tinham assumido compromisso de exposições *etc...* e, portanto, estavam absolutamente em pânico. Tive uma semana de loucura total com os museus todos a ligarem para aqui absolutamente desesperados. Decidiu-se, então, suspender o plano de atividades da Fundação e pôr ao serviço dos museus o orçamento desse ano da Fundação. Isto não é conhecido, mas na verdade, se não houvesse Fundação, os museus teriam fechado praticamente todos. Portanto, eu acho que, com esta preocupação que nós temos de criar oportunidades para dar a conhecer e ser a montra dos novos projetos, novos artistas, novas ideias... contribuímos exatamente para enriquecer o panorama cultural português... e acho que seria muito mais pobre se, de facto, nós não fizéssemos esse trabalho. É uma pena que não haja mais empresas a fazer esse trabalho.

55:52 – E acredita também para além da promoção deste tipo de iniciativas no país, que ajuda a formar a opinião pública a opinião da sociedade em relação ao mecenato?

FD: Eu não sei bem. Por acaso aí eu não sei bem, porque eu acho que a comunicação social tem uma posição dúbia, relativamente a esse tema. Com frequência, a comunicação social... às vezes não refere o que é mecenato, ou que foi a instituição A ou B que fez mecenato, porque entende que isso é publicidade. Ora bem, eu por acaso acho que é uma forma um bocadinho enviesada de se fazer a coisa. Porque, na verdade, se não houvesse esse apoio, nada daquilo acontecia. Acho que não é a referência, ou dizer que aquilo aconteceu devido ao mecenato da entidade tal que..., o que na verdade não é mentira, é apenas um relato de um facto. E, portanto, acho que às vezes o público confunde um bocadinho isso, ou tem uma visão menos esclarecida, um bocadinho pelo ruído e por uma má... por uma perspetiva um bocadinho enviesada, que eu acho que com frequência a comunicação social transmite.

57:24 – Acredita que os profissionais de RP têm um papel importante na construção de uma relação de confiança entre a Fundação e o seu público?

FD: É assim, eu acho que sim, porque digamos que... Nós temos um entendimento de que as coisas devem ser feitas por profissionais. E quando é trabalho feito por amador, não quer dizer que não seja bem feito, mas não é *standart*, nem é aquilo que deve ser. E temos uma preocupação

que também vem com o Banco, que é: se se faz, faz-se bem e, portanto, digamos que essas pessoas são quem tem essa *expertise* e, portanto, eu acho que são importantes. Dão um contributo muito importante, embora não seja dispensável, digamos, o contributo das pessoas do Banco ou da Fundação, porque são essas que conhecem aquele caso, em particular, as especificidades... Acho que eles [os RP] são muito importantes, mas acho que deve ser feito [o trabalho] em parceria.

58:45 – Na sua opinião, considera que ainda há um longo caminho para a Fundação percorrer enquanto exemplo e precursor do mecenato cultural em Portugal?

FD: Eu acho que o caminho é sempre longo, porque temos sempre o que melhorar e, portanto, nunca chegamos ao ponto de dizer “olha, agora, já cheguei aqui, não vale a pena fazer mais nada”. Nesse sentido, temos todos nós, sempre, um caminho longo a percorrer e as instituições não são diferentes, não é?! Acho que a Fundação tem que ter a preocupação de acompanhar os tempos, de se modernizar, de ter novas ideias, de perceber o que é que agora os jovens querem... Portanto, acho que temos sempre um longo caminho a percorrer.

16.2. Entrevista ao Dr. António Silvestre

(da área de Sustentabilidade Corporativa do Banco) – “Gravação 2 – RSC”: 1 38’15”.

00:00 – Pode descrever como é que ficou responsável pela responsabilidade social corporativa do Banco Millennium bcp e o que é que implica essa responsabilidade?

AS: Portanto, a responsabilidade corporativa desde há muito tempo que está focada na área de sustentabilidade. A área da sustentabilidade tem vindo a ganhar uma importância que seria, digamos... que se calhar há cinco ou seis anos atrás seria impensável. Ou seja, isto não é só no BCP, é em todo o lado. Ou seja, nesta altura, todas as grandes empresas criaram áreas de sustentabilidade. Umas maiores, outras menores, mas que até... porque a sustentabilidade tem uma outra vertente, que é a seguinte, que perpassa praticamente todas as áreas do Banco. (...) Hoje em dia a sustentabilidade tá... impacta com praticamente todas as áreas do Banco. E quem não percebeu, ainda, isso é distraído [*sic*]. Ou seja..., e eu acredito que muitas pessoas, ainda, até no Banco, que acha que aquilo era assim, uma coisa lá que uns tipos faziam e não é [*sic*]. Portanto, ou seja, hoje em dia é um tema, [de] uma relevância extrema, que eu acho que é importante que as pessoas tenham consciência. E não é só pela questão do lixo... é porque a sustentabilidade impacta com várias áreas. Portanto, ou seja, nós temos a área ambiental, que é aquela que é mais

comum, chamemos assim, que nós temos muitas ações nessa área... de redução da água, de redução dos consumos de eletricidade... [sic]. Já temos duas fontes centrais fotovoltaicas a funcionar no Taguspark e estamos a estudar eventualmente uma terceira. Ou seja, pusemos nos tetos dos edifícios que nós temos no Taguspark, no parque de estacionamento. Nós estamos a estudar uma terceira num outro parque de estacionamento que eventualmente iremos construir. Estamos a estudar, também, a possibilidade de colocar algumas em sucursais nossas, ou seja, em que os edifícios tenham condições, digamos assim, para absorver... ou para serem colocados os painéis [sic]... fotovoltaicos. Portanto, por esta linha, também estamos a fazer a nossa parte no que diz respeito à produção própria. Portanto, não é só na redução dos consumos, mas também na produção própria. A nível da redução dos consumos – e nós temos essa informação no nosso *site* – isso já faz o *match* com aquilo que também que é... no fundo como é que vocês comunicam essas coisas. Não é?! E quando nós comunicamos, através do que é os *press release* que o Erik, a equipe do Erik, faz... [sic] os divulgam... e através do nosso *site*... portanto, nós comunicamos as coisas dessa forma [sic]. Eventualmente, algumas das ações também as comunicamos via redes sociais. Colocamos nas redes sociais para que elas sejam disseminadas. Nomeadamente as questões do voluntariado, que nós estamos a fazer e depois que eu também já vou falar um bocado sobre isso [sic].

03:17 – AS: Portanto, nós temos a área ambiental, que é muito relevante, e onde nós temos estado a fazer um trabalho muito importante na redução de consumo. Temos redutores nas torneiras. Temos avisos em todo o lado, para que as pessoas se desloquem pelas escadas, não utilizem os elevadores (...). À partida vamos fazer uma nova ação dentro dos colaboradores, para que tenham atenção, digamos assim, a apagar a luz [sic]. Quando se deixa de utilizar a sala, temos, por exemplo... nós já colocamos desde há algum tempo esta parte. Aquela, não é?!... sensores [que] apagam a luz também. E depois, tipo às 17h30, apagam-se os usos todos outra vez. E depois, quem quiser tem que acender a luz. Ou seja, isto no fundo, o que é que faz? Faz com que, se houver esquecimentos, não fique ligado, não é?! Portanto, ou seja, é uma chamada boa prática controlada [sic]. Acabamos praticamente com todos os plásticos de utilização única. Ou seja, neste momento, só utilizamos o vidro, não é?! Os poucos que ainda temos... Ah sim! Que são mais difíceis, que são os *toners*, as micas... Até isso, nós estamos a ver se podemos acabar com eles. Ou seja, portanto, foi feito um trabalho importante. Foi também a nível do lixo, a colocação de caixotes do lixo, das três tipologias, portanto, indiferenciado, os plásticos, e papel e cartão. Enfim, há um conjunto de ações... muito importante [sic]. Naturalmente, nós criámos um sistema que verifique, inclusive, as impressões nas impressoras, porque achamos que é muito importante termos campanhas internas específicas para utilização do digital e para que se imprima o mínimo possível

de documentos – que era um hábito muito grande que existia. Portanto, é um conjunto de ações que nós temos estado a fazer, na parte ambiental, que é aquela que é mais visível. Mas, na Banca, e depois já vamos falar da social, e nas grandes empresas em particular [*sic*], a grande maioria das ações tem a ver com o *Governance*. O *Governance* é fundamental hoje em dia e a sustentabilidade, embora muita gente não saiba... Mas, enfoca muito no *Governance*, na questão de género, nas questões das políticas que o Banco tem e nós, o que é que nós temos? Nós temos um plano de sustentabilidade, onde está, no fundo, o que nos propomos fazer nos próximos anos (...) era de dois em dois anos [*sic*]. Agora, tendo em conta que é tudo muito rápido, as coisas estão a acontecer numa velocidade muito grande... O que é que nós fazemos? Aquilo passou a ser, para já, anual, porque, entretanto, aparecem sempre novas necessidades, com uma grande frequência, e portanto, aquilo que nós estamos a fazer – e não somos só nós – é uma tónica grande nesta parte do *Governance*, onde aliás..., o nosso plano da sustentabilidade, a larga maioria das ações são exatamente dessa vertente [*sic*].

08:20 – As grandes empresas, fundamentalmente, é o caso do BCP, nós somos obrigados a reportar o que fazemos a nível da chamada intervenção não financeira certo?! Temos um relatório de gestão que é a parte financeira, mas desde há alguns anos somos obrigados a comunicar aquilo que fazemos no chamado *report* não financeiro, onde está tudo isto que a gente está a falar [*sic*]. E o meio privilegiado de comunicação dessas atividades é um relatório de sustentabilidade. Portanto, ou seja, por isso é que nós damos tanto enfoque. E é nesse relatório que, por exemplo, grande parte dos analistas não financeiros, fundamentalmente, vêm beber essa informação para depois darem as suas anotações. Portanto, eles depois dão-nos anotações em relação a se nós estamos a cumprir ou não os propósitos da educação não financeira...que comparam com os nossos pares... E é aí, nesse relatório, que é a base, digamos assim, da informação que vão receber... [*sic*]. A Fundação tem um [relatório] próprio. Tem o próprio, e todos os anos reproduzimos no nosso grande [relatório] parte das coisas que a Fundação faz, e é através disso que nós, no fundo, divulgamos ao mercado, para os *stakeholders* todos, para quem quiser – porque isto é público, este relatório é público. E mais, não só é público como é auditado. Muito importante. Um dos grandes problemas desta questão da sustentabilidade era o *greenwashing*. É porque houve uma altura em que toda a gente dizia que fazia muita coisa, mas não fazia nada, ou fazia muito pouco. E este é um tema que, neste momento, a Comissão Europeia está a tentar normalizar, ou seja, há regras. Há inclusive as chamadas ESAS que são fichas de *report* iguais para toda a gente, ou seja, com critérios iguais para todos, para a situação ser comparável. (...)

22:10 – Quantas pessoas é que o Departamento de Responsabilidade Social Corporativa tem?

AS: Neste momento somos... nesta minha área, somos três pessoas: responsabilidade corporativa. Na outra, já são sete, salvo erro, na área de finanças sustentáveis, sendo que um é estagiário. Ou seja, a área de sustentabilidade, neste momento, está dividida em dois... uma área de sustentabilidade corporativa com três [pessoas], uma área de finanças sustentáveis com sete, sendo que um é estagiário. Neste momento está assim. Só que, o que é que acontece na área de responsabilidade corporativa? Nós, por indicações da administração, formamos um grupo de trabalho da responsabilidade social corporativa que é tripartido. Somos nós, a área de sustentabilidade corporativa, a direção de recursos humanos e a Fundação Millennium bcp. Portanto... Ou seja, nós, neste momento, a nível da social, funcionamos em equipa, com estes três pilares [*sic*]. Portanto, nós, fundamentalmente... Isto, assim, muito resumidamente... Nós propomos e organizamos, digamos assim, as ações, ainda que em coordenação com eles. A avaliação de recursos humanos, depois, coloca em termos de organização... é a parte mais operativa, digamos assim, e a Fundação Millennium bcp normalmente é quem tem, depois, a prerrogativa de assumir os custos, digamos assim, dessas ações. Ou seja, nós temos um plano de responsabilidade social, onde está um conjunto de ações de voluntariado, nomeadamente [*sic*]. Ou seja, nós fazemos, protocolos com algumas organizações de âmbito social e de âmbito ambiental. Depois, desenvolvemos com eles, para além de donativos, enfim, doações... fazemos com eles algumas ações de voluntariado corporativo. E funciona assim para nós! Este ano já fizemos... temos um protocolo com uma instituição chamada Brigada do Mar (...). Ou seja, organizamos e depois convocamos os colaboradores em horário laboral...e isso está devidamente autorizado para que participem nestas ações. Nós entendemos que estas ações são importantes também para passar uma mensagem e para que a organização também possa demonstrar a sua preocupação com factos, a sua preocupação com [as] questões do clima. Fizemos uma há muito pouco tempo, muito gira, com a Semear. A Semear é um projeto muito interessante sediado ali em Oeiras (...).

31:22 – Quais são os objetivos estratégicos do Departamento de Responsabilidade Social Corporativa e de onde é que eles vêm? Nós definimos que, tal como foi dito aqui, que é importante o Banco ter um papel ativo diante das comunidades com as quais interage e, portanto, não se deve inibir da sua responsabilidade enquanto empresa, enquanto organização que praticamente atua no país. Nós entendemos que temos de estar mais próximos e temos de fazer mais coisas em prol, digamos, da sociedade, como através do apoio a instituições deste género. Nós fizemos, uma política de responsabilidade social e melhoramos a política social que já

tínhamos e fomos criar uma nova política de voluntariado. Ou seja, nós, até há dois anos... as ações de voluntariado que fazíamos eram só aquelas ao fim de semana e, nomeadamente, o Banco Alimentar, a grosso modo, e o resto... cada um fazia ao fim de semana, nomeadamente, ou ao fim do dia, tinha as suas ações de voluntariado, mas não era nada organizado pelo Banco [sic], até porque não estava previsto que no horário de trabalho as pessoas pudessem despende de um conjunto de horas para este tipo de ações e o que nós fomos fazer foi, em primeira linha, dizer: “não”! “A partir de agora, nós, como organização responsável, queremos que os nossos colaboradores, através de ações devidamente organizadas pelo Banco, tenham a possibilidade de participar nestas ações”. Depois, temos um outro conjunto de ações que é o exemplo da EPIS empresários para a inclusão social. A EPIS está a dar explicações a alunos de áreas, zonas desfavorecidas, ou seja, alunos de escolas públicas de zonas desfavorecidas... e portanto, nós recolhemos um conjunto de voluntários do Banco que se predispõe para, ao longo do ano, acompanhar o melhor tipo de alunos, de forma a melhorar, digamos assim, as suas competências escolares (...).

37:55 – Eu quero dizer com isto que o Banco tem vindo a robustecer a sua atuação no sentido de apoiar mais entidades, nomeadamente, neste âmbito social, e também na área ambiental (...). Há uns tempos atrás ajudámos a replantar uma parcela no Pinhal de Leiria e depois não fizemos a ação de voluntariado, que era ajudá-los a plantar as próprias árvores em concreto, porque foi na altura da pandemia [sic]. Mas, estamos a pensar fazer agora uma atração com eles. (...)

40:25 – **Em relação à Fundação, uma vez que ela emana do Banco Millennium bcp, ambas as entidades seguem a mesma política de responsabilidade social corporativa perante a sociedade?**

AS: É, exatamente! Neste momento trabalhamos quase em conjunto, está a ver? Ou seja, a nível de responsabilidade social, nós, fundamentalmente, desde há um ano e tal, esta parte estamos a trabalhar em conjunto. Aliás, não sei se reparou naquele filme, a pessoa que aparecia lá a falar era o embaixador António Monteiro, que é o presidente do Conselho de Administração da Fundação. Ou seja, e portanto, nesta altura as coisas estão ligadas. Claro que depois eles têm o chamado mecenato cultural e aí nós já não intervimos. Eles têm essa parte grande. Depois é a parte que o Erik vai explicar, que a Fundação, no fundo, desenha as ações, os apoios aos artistas, enfim, por aí fora, e depois aquela área do Erik é a área que depois comunica essas ações, e nós aí, como Banco, não intervimos. Nós intervimos na parte da responsabilidade social corporativa.

Então, por exemplo, o mecenato cultural enquanto parte da política de responsabilidade social corporativa não passa pelo vosso departamento?

AS: O cultural, que é nomeadamente, o apoio à cultura, no sentido de apoiar artistas, ou o património... A Fundação tem a sua autonomia. Aqui a nossa área... a nossa é a parte de responsabilidade social corporativa, mas é como o próprio nome indica, é social, que também tem a parte ambiental, mas não a parte da cultura.

44:20 – Existe algum responsável por fazer a ponte entre a Fundação e o Banco Millennium bcp, em termos de responsabilidade social corporativa?

AS: Existe! Nós temos um grupo de trabalho, que é composto pelos responsáveis da Fundação, que é Fátima; da nossa área, o Paulo Neves e eu; e da direção de recursos humanos, que é também uma diretoria específica que tem esta área. Portanto, ou seja, nós constituímos um grupo de trabalho muito importante para atuar e para fazer, desenhar, digamos assim, o plano de responsabilidade corporativa do Banco, com as diferentes ações, que depois são feitas *[sic]*. Por exemplo, nós agora estamos a preparar o plano para o próximo ano [2024] e, portanto, o que é que nós estamos a fazer? Nós estamos a desenhá-lo e a colocá-lo e depois vamos pô-lo à consideração dessas duas áreas para ficar um conjunto *[sic]*. Depois vamos... Nós temos reuniões praticamente mensais entre as três áreas. Sobre o que é que estamos a fazer? O que é que vamos fazer? Que apoios também vamos dar?... Falamos sobre esses temas, até porque o BCP tem sempre muitos pedidos e nós não podemos atender a todos. Por isso, temos de escolher. E também discutimos isso. Ou seja, não há uma pessoa responsável. Estas três áreas devem organizar-se no sentido de ter uma visão e fazer ações em conjunto. Por norma, somos nós, a área da sustentabilidade, que dá o primeiro passo e quem, no fundo, faz a maior parte da agenda. Mas, isso não nos dá a prerrogativa de sermos nós a mandar naquilo.

48:03 – É possível afirmar que a Fundação se constitui como uma parte importante da política de responsabilidade social corporativa, ou que representa uma extensão dessa política, do Banco Millennium bcp?

AS: Sim sim, é parte. Nesta altura, é claramente parte da estrutura da responsabilidade social corporativa do Banco. Não há dúvidas sobre isso.

48:28 – E num mundo em que, cada vez mais, uma postura socialmente responsável é exigida às empresas, como é que a Fundação do Millennium bcp e, consequentemente, o Banco encaram a responsabilidade social corporativa?

AS: Nós encaramos... encaramos como um dever. Eu acho que nós temos o dever de apoiar as comunidades onde estamos e, portanto, como entidade responsável por uma grande empresa, a forma como o fazemos é através de apoio a determinado tipo de ações. Não podemos apoiar todas

ao mesmo tempo, mas apoiamos determinados tipos de ações, algumas das quais fazemos protocolos. Promovemos ações de voluntariado – destas que eu tenho vindo a falar – e fazemos apoios, não só em forma de donativos monetários, como também, já em muitos casos, fazemos donativos materiais *[sic]*. Por exemplo, com uma instituição que trata dos miúdos com cancro – que agora não me recordo do nome – o que é que nós fizemos? Entregámos um conjunto de lápis, de cor, livros para pintar..., coisas assim desse género. Então, pedimos aos nossos cobradores que doassem um conjunto desse tipo de bens e depois fomos lá entregar e foi uma festa. Outra coisa que fizemos há pouco tempo... já agora, foi a primeira ação que fizemos entre duas geografias.... Nós temos um Banco em Moçambique e temos outro na Polónia, e, então, Moçambique... naturalmente...eles deviam fazer uma ação de recolha de livros para bibliotecas, para que os miúdos pudessem ler e nós fizemos uma angariação cá de livros, de livros não escolares. Bem, foi um sucesso brutal! Juntámos dois mil e quatrocentos e não sei quantos livros que enviámos para Moçambique. Ou seja, essa ação foi uma ação muito interessante que correu muito bem, e onde os colaboradores do Banco mostraram uma grande solidariedade (...). Como está a ver, esta é uma área que está em forte desenvolvimento. Estão a acontecer muitas coisas. Tentamos... ainda que sejamos poucos, porque nós ali na responsabilidade corporativa temos muita coisa para fazer sendo tão poucas pessoas... *[sic]*. Parece que a equipa vai ser reforçada, mas pronto, é uma área em que nós estamos neste momento a apostar, sendo que naturalmente temos limitações.

53:20 – Como lhe disse, o mecenato cultural agora é também muito encarado como uma forma de exercer ações socialmente responsáveis perante a sociedade. Então, eu tenho aqui algumas perguntas que relacionam a responsabilidade social corporativa com o mecenato. Por isso, qual é a estratégia de responsabilidade social adotada relativamente ao mecenato cultural e quais os objetivos que essa responsabilidade cumpre em função do mecenato que é exercido na Fundação?

AS: Eu não sou a pessoa mais indicada para responder a isso. Tenho a minha opinião e tenho algum conhecimento, mas não é o suficiente. Essa é claramente uma pergunta para a Dra. Fátima... e também pode colocá-la ao Erik, pois é a área dele que comunica depois tudo aquilo que [a Fundação] faz. Eles também têm uma visão sobre o objetivo, digamos assim, que essas ações têm. Por exemplo, a mim faz... Há pouco tempo nós apoiamos um escritor qualquer e eu não sei qual foi o objetivo daquele apoio. Não faço ideia. E eu vi aquilo e pensei: “isto tem um objetivo. Naturalmente terá, mas eu não sei qual é”. Eles – [a Fundação] – é que sabem porque é que deram esse apoio e qual é o objetivo do mesmo. Eu, esta parte aqui, confesso que... não estou capacitado, passo a expressão, para perceber ou para saber porque é que este mecenato cultural é feito a estes

e não é feito a outros? [sic] Qual é o objetivo? O que é que se ganha com aquilo? Não faz parte da nossa área.

57:20 – É possível dizer que existe uma preocupação do departamento em dar a conhecer a responsabilidade social corporativa da Fundação e do Banco Millennium bcp, através de iniciativas e de atividades de mecenato cultural da Fundação?

AS: Há, há bastante, e depois essa questão é uma questão para o Erik e para a Cíntia. Eles irão explicar melhor.... Claro que sim, de facto existe uma estratégia...

58:40 – Porquê optar pelo mecenato cultural, em particular, e não pelo patrocínio?

AS: No relatório da Fundação, eles dividem, digamos assim, os fundos. Têm várias tipologias de ações. Mas, essa área é da exclusiva responsabilidade deles. “Porque é que é que é assim?” Há razões históricas e há outras também, [em termos] de objetivos que pretendem atingir... Quem desenha essa estratégia é a Fundação sozinha, ou seja, a Fundação quando desenha a sua estratégia a este nível, não nos pede opinião...

01:01:29 – Em que medida é que o mecenato pode ou não acrescentar valor e dar algum retorno à comunidade ou à sociedade?

AS: Claro que sim. Nós ao participar, não só a nível de apoio a determinado tipo de artistas, como apoio à recuperação de determinado tipo de edifícios, que depois no fundo se dediquem à área da cultura, nós, como responsáveis, estamos a participar na melhoria da sociedade e do apoio, digamos assim, à cultura, que é uma vertente muito relevante da nossa existência. Vamos lá ver: Nós sem cultura acabamos por ser iguais aos outros todos. Ou seja, portanto, o que faz a diferença depois, no fundo, é a cultura entre diferentes países, entre outras culturas e, por aí fora. E por outro lado, é assim, se nós queremos realmente, que haja artistas que... em termos culturais, a sociedade também seja mais ativa e que haja mais pessoas dedicadas a esta temática, também temos que cumprir com a nossa parte [sic]. As grandes empresas têm sempre um papel muito importante. Aliás, eu considero que um dos problemas que o país tem é ter poucas grandes empresas. As grandes empresas têm um papel fundamental, porque são elas que têm capacidade financeira para fazer doações grandes, para apoiar determinado tipo de artistas, até a nível desportivo, para patrocinar determinado tipo de atletas. Ou seja, as empresas têm, e não se podem abstrair [d]esta responsabilidade. Eu acho que é uma responsabilidade que têm. Ou seja, ganhem o dinheiro que ganhem, tenham as suas atividades, elas devem participar também no desenvolvimento da sociedade, no seu todo. Claro que depois não podem ser todos ao mesmo tempo, mas temos de definir prioridades, claro que sim. Mas esta responsabilidade, e eu acho que

nós estamos a assumi-la, deve ser incentivada e deve ser merecida. Ou seja, nós devemos, ano após ano, até... naturalmente que temos que ter resultados para isso, porque também não se pode apoiar... não se pode gastar dinheiro neste tipo de coisas se a empresa não tiver lucros. Mas, não sendo isso, as grandes empresas devem fazer um esforço adicional para apoiarem as comunidades onde estão inseridas. Esta é a minha visão. É isso que também está a acontecer no Banco, através também deste trio, digamos assim, que envolve a Fundação e os Recursos Humanos. E temos que assumir essa responsabilidade cada vez mais. E isso é a sustentabilidade. Não é só isso, como é óbvio, mas é mais um pilar da sustentabilidade. Nós temos de ter uma participação mais ativa no apoio às comunidades no seu todo. Portanto, eu até digo mais. Eu acho que todas as grandes empresas, nos próximos anos, vão desenvolver muito esta vertente. Fico feliz que o façam e estou convicto de que o vão fazer. E nós – quando eu digo “nós” quero dizer os cidadãos comuns – também temos que cada vez mais olhar para estas coisas e também perceber como é que podemos ajudar, ou o que é que podemos fazer para melhorar. Não basta a gente dizer as coisas, mas depois, em termos das ações do dia a dia, nada [sic]. Eu não posso dizer que me preocupo muito com o ambiente se depois, cada vez que vou tomar banho, estou lá meia hora no duche. Não bate a bota com a perdigota. Desculpem lá, mas é mesmo assim. Quer dizer, eu estou ali a gastar água, que é um bem precioso, e depois, ainda por cima, sou contra as barragens. Ou seja, nós temos que ser coerentes. Posso ser contra os plásticos, mas depois quando uso um copo, atiro-o para o chão. Quer dizer... agora, estes tipos dos festivais de música, e outros, inventaram uma coisa que eu acho que é um abuso: essa história dos copos, de pagarmos pelos copos e eles não serem reutilizados e a gente não poder devolvê-los [sic]. É uma vergonha. É uma vergonha, porque no fundo estão a usar a sustentabilidade para fazer negócio... E houve alguns festivais, nomeadamente o de Algés, em que não deixavam as pessoas entrar com um copo. *Epah* estamos a brincar. Isto é usar a sustentabilidade. Estão a usar a sustentabilidade para ganhar dinheiro, para ter um fim [sic]. Alguém tem que dizer: “meus amigos, parem”. Temos que ser consequentes. E há outro aspecto importante que é não nos aproveitarmos. Não está em causa que muitas das coisas da sustentabilidade possam ser um negócio. Agora não podemos vê-las só como um negócio. Depois, parece que algumas coisas são feitas só para a comunicação social, mas depois a partir dali, esquecemos. Uma coisa importante, já agora, que nós fazemos no Banco e que é interna, mas que fazemos através da área do Erik, é que colocamos muitas notícias sobre boas práticas, que servem para o Banco e para a nossa casa pessoal. São boas práticas, baseadas em artigos da Deco, de outras entidades, ou que foram colocadas em jornais de referência e por aí fora..., peças que ajudam a identificar o que é correto mais correto fazer. Às vezes, é bom repetir-se, aumenta a

consciencialização. Às vezes, as pessoas esquecem-se deste tipo de coisas e é bom a gente relembra-las [sic].

01:12:05 – E como é que o departamento de responsabilidade social corporativa concilia as expectativas sociais com os objetivos do departamento e da Fundação?

AS: Nós estabelecemos determinado tipo de objetivos sociais. Fazemos... através dos apoios às entidades com as quais estabelecemos protocolos ou que temos ligações mais próximas, e conjuntamente com a Fundação tratamos dos respetivos apoios. Apoios esses, que podem ser feitos de forma de donativos, materiais, voluntariado, enfim.

Mas como é que conciliam esses objetivos com as expectativas sociais ou com as expectativas dos vossos stakeholders?

AS: Nós entendemos que estamos a cumprir as expectativas dos nossos [stakeholders] ao fazer estas ações. Ou seja, porquê? Porque nós fizemos uma auscultação com os nossos stakeholders e esta questão não estava na primeira linha dos nossos stakeholders. Os temas fundamentais para eles não eram, nem um pouco mais ou menos estes, mas, ainda assim, alguns referiram e nós entendemos que desta forma estamos a cumprir. Estamos a tentar cumprir naturalmente as expectativas que os nossos stakeholders têm em relação a esta matéria... atuando desta forma que eu já referi.

01:13:55 – Houve algum processo de definição de um público-alvo. Qual é o vosso público-alvo central?

AS: Portanto, nós o que fizemos foi: fomos fazer questionários a vários tipos de stakeholders. Primeiro, os acionistas, os acionistas mais importantes, os colaboradores. Fizemos questões aos colaboradores de diferentes áreas, ou seja, aos fornecedores, à comunicação social... Ou seja, há um conjunto de órgãos de comunicação social, e entidades do terceiro setor. Também escolhemos um conjunto de entidades com quem nos relacionamos mais, enfim, onde também os questionamos sobre o modo como viam o Banco e o modo como é que achavam que devia ser mais relevante [sic].

Qual é o vosso público-alvo central?

AS: Nós, ao fazer o nosso desenho do plano, o público-alvo são as entidades do terceiro setor, fundamentalmente, e instituições sem fins lucrativos [sic]. Ou seja, nós, fundamentalmente, aqui só apoiamos instituições sem fins lucrativos, que depois chegam, e através delas chegamos aos destinatários finais, que são as pessoas mais necessitadas [sic]. Isto, nas ações sociais. Nas ações ambientais, no fundo, é tentar melhorar o nosso planeta. Deixar um legado em termos de biodiversidade mais justo e tentar, de alguma forma, contribuir, ainda que pouco, para que não

haja mais degradação do que aquela que já há. Ou seja, nós, neste momento, [sabemos] que o tema da biodiversidade começa também a ser um tema importante.

01:18:01 – Qual é o papel que os profissionais de comunicação e de relações públicas poderão ter neste contexto de responsabilidade social corporativa?

AS: Eles têm um papel muito importante, porque tudo aquilo que não é comunicado não existe, certo?! Ou seja, não podemos estar a comunicar algo que não fazemos, ou estar a comunicar uma coisa como sendo a coisa mais fascinante do mundo quando depois tem um impacto pequeníssimo. O que nós temos que fazer é ser corretos e justos, mas não deixando de comunicar, de divulgar aquilo que fazemos, fazemos bem, até para as pessoas perceberem o que é que o Banco está a fazer nestas áreas [sic]. O que eu acho é que, fundamentalmente, o que nós temos de fazer é comunicar de forma correta e na devida medida aquilo que fazemos, e o modo como contribuímos para melhorar a sociedade. É tão simples quanto isso.

01:20:11 – Mantém a mesma opinião relativamente ao papel da comunicação em relação a comunicar o mecenato enquanto parte da responsabilidade social corporativa?

AS: Sim, eu acho que o princípio deve ser o mesmo. Eu acho que deve ser o mesmo, por isso é que nós fazemos... divulgamos as principais iniciativas e os principais apoios. Tanto quanto sei, nós divulgamos e fazemos *press releases*. Há também um tipo de cultura que é muito específica, e são para públicos muito especiais e focados – o que não importa nada e não tira mérito nenhum, naturalmente [sic]. Mas, eu tenho a ideia de que há muitas coisas que nós apoiamos que são para públicos muito reduzidos.

01:21:14 – Qual é, na sua opinião, o papel que os profissionais de comunicação e de relações públicas poderão ter na construção de uma relação de confiança entre a Fundação e os seus públicos de excelência?

AS: É um bocado em linha com o que eu disse há pouco: é sendo sérios e só divulgando e comunicando os factos na sua devida medida, porque... nós o que temos que fazer é só isso, é só divulgando de forma justa, correta, e na devida medida, o que estamos a fazer e os donativos que damos, em que é que contribuímos [sic]... é só isso que temos que fazer, acho eu. Quer dizer, sem que a comunicação... se sobreponha, digamos assim, àquilo que é o facto, em concreto. Portanto, há um apoio, há um artista, há um evento cultural ou há uma recuperação do imóvel ou contribuímos para a recuperação dos azulejos tais [sic]... Tudo bem, nós só temos que dizer o que fazemos.... Faz sentido que, sempre que possível, se saiba que somos nós que também ajudamos a financiar a recuperação daquela fachada, ou daquele imóvel ou daquela cúpula...

01:23:22 – E como é que é efetuada a comunicação das políticas de responsabilidade social corporativa da Fundação relativas ao mecenato? Ou seja, de onde é que vêm as principais *guidelines* relativas à comunicação?

AS: É do departamento de Comunicação.

01:23:38 – Para além do relatório de sustentabilidade, aplicam algumas outras métricas de avaliação para aferir o impacto social de ações de mecenato ou de iniciativas socialmente responsáveis?

AS: Nós, neste momento, não temos nenhuma forma de medir o impacto das nossas ações. O que nós sabemos... sabemos que as fazemos, mas não temos ainda nenhum processo e, aliás, é uma coisa muito difícil de [se] fazer. O chamado cálculo ROI das ações de mecenato ou das ações sociais é muito difícil de fazer. Ou seja, há uma outra empresa que já desenvolveu modelos, mas que são modelos que ainda não estão bem consolidados. Mas, de facto, acho que é importante saber medir qual é o retorno, digamos assim, que aqueles investimentos, ou aquelas doações, configuram. Nesta altura, nós não medimos isso. O que nós fazemos, para fora... Portanto, isso é para saber o que é que o Banco ganhou com isto. “O que é que os outros ganharam com isso?”. Isso a gente sabe, quando a gente faz uma ação, sabemos que essa ação, normalmente, por exemplo, aqui neste caso da Semear (...) ajudamos a recolher não sei quantos quilos de couve, e pronto, aí é concreto. Ou seja, nós, com a nossa ação, conseguimos que naquela manhã tivesse aquele resultado. No caso da EPIS, nós sabemos que houve um conjunto de miúdos que conseguiram, provavelmente, passar de ano e ter competências graças aos nossos voluntários. Portanto, aí nós conseguimos medir desta forma. Outra coisa, depois, que eu estava a ver era do nosso lado: “O que é que nós ganhamos com isso?”. Isso é que nós não conseguimos ver.

01:26:26 – Consegue mencionar qual foi, até agora, a maior conquista da Fundação em termos de resultados ao nível da sociedade e comunidade, ou a mais marcante?

AS: Não sei qual foi a melhor conquista. Tivemos duas, embora a primeira não tenha sido feita com o apoio da Fundação. A replantação de parte do Pinhal de Leiria foi com o Banco, não foi com a Fundação. Essa foi marcante. Esta agora da Semear também foi muito interessante e, portanto, também foi mais recente... Aquela da Brigada do Mar também não foi com a Fundação. Ou seja, não são todas da Fundação, embora agora a tendência é que, cada vez mais, sejam concentradas na Fundação. Da Fundação, foi a ação de apoio aos ucranianos, eles também fizeram um donativo grande à associação dos ucranianos, e depois foi a recolha da roupa, que foi uma coisa também muito interessante... para enviar para lá. Eu penso que estas terão sido, assim, as maiores que a gente fez, para já, porque isto está sempre a melhorar (...).

01:30:21 – Consegue mencionar eventuais contrapartidas que a incorporação do mecenato cultural na política de responsabilidade social corporativa gera em termos de retorno intangíveis – como por exemplo, uma maior divulgação, reputação... – para a Fundação Millennium bcp, e consequentemente, para o Banco?

AS: É, eu acho que é fundamentalmente em termos de reputação. Ou seja, portanto, a maior contrapartida que este tipo de ações têm é o Banco no fundo apresentar-se ao mercado como uma entidade socialmente responsável e culturalmente responsável [sic]. Ou seja, é nessa perspectiva. O apoio a estas entidades, naturalmente, a maior contrapartida é também que as pessoas, o cidadão comum, e as pessoas que estão nas diferentes áreas, percebiam, no fundo, que realmente o Banco está a apoiar [sic]. Ou seja, que não é uma entidade que só pensa na sua vida, no seu lucro, mas que, paralelamente a isso, também entende que a sua integração plena na sociedade implica determinado tipo de responsabilidade e de apoio. E é nessa perspetiva que eu vejo, digamos assim, a ação que nós temos neste apoio às diferentes organizações e aos artistas, e por aí fora. Portanto, obviamente que tudo isto não é a troco de nada, naturalmente. As entidades quando apoiam, apoiam com convicção. Naturalmente apoiam, porque entendem que são aquelas entidades que faz mais sentido apoiar na altura. Mas, naturalmente, também, enfim, esperam sempre que haja algum retorno, digamos assim, social. No fundo, nós estamos a criar a nossa imagem, reputação... estamos a criar uma imagem. Ao fazer e ao apoiar todas estas ações estamos a criar uma imagem diante do público, que é o inverso de, por exemplo, quando se tem má imagem. Ou seja, se porventura o Banco tiver uma atitude má... naturalmente, se isso vier a público, há um conjunto de pessoas que podem até deixar de trabalhar com ele por causa disso. Em vez de abrir conta aqui, vão abrir noutro lado. Por exemplo, eu vou lhe dar um exemplo. Eu tenho um colega meu, que pura e simplesmente deixou de ir ao Pingo Doce. Porquê? Quando foi aquela situação de passarem a sede e começarem a pagar impostos na Holanda, ele entendeu que isso era uma forma de fugir à responsabilidade que [a empresa] tem perante o país. Isto é só um exemplo. Vamos lá ver: todas as nossas atuações são pela positiva, naturalmente [sic]. A ideia é criar sempre uma perceção, diante das pessoas, boa. Uma perceção de que realmente aquela é uma entidade responsável, é uma entidade sustentável, é uma entidade que se preocupa, digamos assim, com as comunidades. A contrapartida é não fazer nada e, portanto, nem sequer nunca vi nada que essa entidade tivesse feito. Por exemplo, há pessoas que dizem: “nunca me apercebi de que essa entidade tivesse feito alguma coisa em prol da sustentabilidade ou em prol da comunidade”. Depois, ainda há outro que ainda é pior, que são aqueles que não se preocupam minimamente com nada e depois, de vez em quando, acontecem coisas do género, por exemplo, em termos de poluição... De repente, fazem uma descarga, poluem o mar e matam não sei quantos peixes [sic]. Tem uma perceção muito

negativa diante dos consumidores. Os consumidores, no limite, deixam de consumir aquele produto, porque, hoje em dia, as pessoas estão mais sensíveis a essas coisas.

01:34:42 – Numa perspectiva focada na responsabilidade social corporativa, quais são as maiores vantagens que a dinamização e a comunicação de iniciativas de mecenato cultural podem trazer para a Fundação e para o Banco? ... Por exemplo: projeção mediática, benefícios fiscais?

AS: Os benefícios fiscais são decorrentes disso. Ou seja, a gente, normalmente, quando faz uma doação, há um benefício fiscal inerente. Claro que isso também conta. Mas, nós não fazemos estas coisas para ter qualquer tipo de benefício fiscal. Ou seja, fazemos essas coisas por convicção, porque achamos que devemos contribuir para elas. O que se pode pôr em causa é: “porque é que são estas e não são outras?”. Isso aí já tem a ver com... no caso da cultura, a Fundação há-de dizer porque é que são aquelas e não são outras. No nosso caso, eu já expliquei o que é estamos a fazer e porque é que fazemos. Claro que o tema aqui é sempre esse... é ter boa reputação, é melhorar a imagem do Banco diante da sociedade, do setor, das empresas, dos consumidores, e por aí fora, e criar uma perceção positiva em relação à marca, porque isto é importante. Hoje em dia essas coisas contam. Quando nós vamos abrir uma conta aqui ou ali, há uma série de fatores, para além da questão do preço, que nos vêm à mente.

01:36:35 – Na sua opinião, qual é o papel da Fundação na formação da opinião da sociedade na promoção de iniciativas culturais a nível nacional?

AS: Essa questão... a Fundação dirá melhor do que eu.

16.3. Entrevista – Departamento de Comunicação

Dr. Erik Burns – EB – (Diretor de Comunicação Corporativa do Banco Millennium bcp) **em conjunto com a Dra. Cíntia Barbas – CB** – (Responsável pela conta da Fundação e Membro de Comunicação Corporativa do Banco Millennium bcp) – “Gravação 3 – Comunicação”: 1 02’45”.

00:01 – Dr. Erick, eu gostava de saber como ficou responsável pela comunicação do Millennium bcp e o que é que implica essa responsabilidade?

EB: Eu entrei no Banco em 2006. Antes disso era jornalista. Fiquei, quando entrei, com a responsabilidade das relações públicas e da relação do Banco com os media. Em 2012/2013 também acumulei a parte da comunicação interna. Mas eu acho que nós estamos a falar mais aqui sobre a parte das relações públicas. A Cíntia já estava na minha equipa. Aliás, antes de eu chegar, ela já estava na equipa de *media relations*, por isso é um fiel depositário de anos e anos desta caminhada. Nós fazemos parte de uma direção de comunicação. Temos um diretor coordenador, que é responsável por toda a direção. A direção também tem comunicação comercial, tem comunicação institucional, tem a direção de qualidade, [que] também está aqui inserido e tem as redes sociais também envolvidas. E eu e a Cíntia trabalhamos... a nossa equipa faz... continua com a imprensa. No caso da Fundação Millennium bcp, que é a conta da Cíntia, entre outras. Ah, nós também fazemos as relações públicas da Fundação e basicamente da parte da parte do PR do media. A responsabilidade é monitorar as notícias, responder a perguntas dos jornalistas, defender os interesses do Banco, promover eventos ou ações mediáticas que promovem o Banco e por aí fora.

02:05 – Faço, agora, a mesma pergunta à Cíntia, portanto. Como é que ficou a fazer parte do Departamento de Comunicação do Millennium bcp e o que é que isso implica? CB:

Pertenço à equipa do Eric. Estou efetivamente com... sou *account* da conta da Fundação e portanto, qual foi o meu percurso... Eu entrei para o Banco em 1998, há alguns anos, mas entrei para para a área seguradora e era responsável, era a supervisora de um *call center* de gestão de sinistros de automóveis. Depois, entretanto, a minha área de formação era realmente a comunicação. Ah, e depois na altura tentei, portanto, mudar-me para a minha área de formação, que era a comunicação e mudei para o Banco em 2002. Estive na equipa de Relações Institucionais e Eventos primeiro e depois fui para a área de comunicação corporativa que na altura era só assessoria de imprensa. Portanto era só...quando digo só é um só relativo. Portanto comunicação com os jornalistas, portanto, organizar conferências de imprensa, organizar viagens de imprensa, responder a solicitações de jornalistas, promover ações de comunicação com vista a mediatizar o máximo possível informações que nós achássemos que deviam de passar e, obviamente, às solicitações de jornalistas. Depois, mais tarde... Entretanto, como o Eric já disse, ele entrou e passado uns anos a comunicação corporativa fundiu também com outra área que é a comunicação interna, que tem também a área de portal, e tem também o que nós chamamos de Millennium TV, porque em tempos, já foi uma televisão, agora são conteúdos que nós produzimos e que estão alocados ao nosso portal interno, [e que são] vistos por colaboradores, e alguns vídeos desses replicamos nas nossas redes sociais, quer *Linkedin* maioritariamente, quer *Instagram* com alguns

vídeos mais pequeninos, quer em *stories* quer em *posts*. E, portanto, eu faço assessoria de imprensa. Faço também conteúdos, vídeos, para o portal interno e para as redes sociais da Fundação e de outras contas também do Banco, como o *Activbank*, como outros assuntos. Agora recentemente estive presente num programa que o Banco está a patrocinar e fiz um vídeo para o programa “Lid”, que é um programa que a nossa direção de recursos humanos, digamos, criou com o ISCTE um “fato à medida”... quando eu falo no “fato à medida”, são disciplinas que nós e o ISCTE achamos que são relevantes para formar futuros quadros promissores do Banco, que é a quem esse programa, digamos, se dirige e pronto.

05:50 – Portanto, gostaria de saber, embora já tenham falado um pouco, quais são as principais áreas de intervenção do departamento e os objetivos que norteiam essa intervenção?

EB: Então, a direção de comunicação, como disse, tem cinco componentes. Tem a componente de comunicação corporativa, que é a nossa, que tem as relações com os media e tem a comunicação interna, a produção de audiovisual e textos para o portal interno e outras finalidades. E ainda temos a comunicação comercial, que tem a relação com a compra do espaço, com as agências de comunicação, que é responsável pela publicidade do Banco. Tudo o que é espaço, comprado tanto nas redes soci... [sic], no digital, no papel, na rádio, televisão e por aí fora. Também tem a responsabilidade de conceber e produzir a publicidade propriamente dita. Temos a área de Comunicação institucional, que organiza todos os eventos do Banco internos e externos e que também é responsável pelos patrocínios, pela análise de pedidos e a resposta aos pedidos. E depois, se nós patrocinamos alguma coisa, gera ativação do próprio patrocínio. Temos a direção de qualidade que é responsável pelas sondagens internas e externas, de satisfação dos clientes, por exemplo... e eles fazem uma uma batolada de sondagens e de estudos [sic], tanto de estudos de mercado como estudos internos, para tentar assegurar que oferecemos sempre o melhor serviço aos nossos clientes. Temos, ainda, dentro da direção de comunicação, da área de produção e controlo que é responsável pela criação e a produção interna de objetos necessários para a comunicação de *banners* para o portal, de cartazes e por aí fora... tudo o que é uma pequena direção de arte aqui dentro do Banco [sic]. E temos um diretor coordenador que é responsável por essa equipa toda. A equipa no seu todo tem 27 pessoas, acho eu. A minha área tem 6, incluindo uma pessoa... e não incluindo uma pessoa... incluindo tem 7 pessoas ... uma [das pessoas pertence a] uma agência de comunicação que é destacada para trabalhar connosco presencialmente só na parte da relação com os media. E o objetivo da direção de comunicação é comunicar com eficácia o que o Banco tem a oferecer [em termos] de produtos de serviços, de alterações e por aí

fora.... Posso simplificar ou exemplificar isto: A direção de *marketing* criou um novo produto, faz um *briefing*, a direção da comunicação faz uma proposta de comunicação. Para este efeito pode envolver um *press release*, pode envolver compra de espaço, a produção do filme, etc... e depois quando está tudo acordado e validado nós é que executamos.

09:47 – E qual é a origem dos objetivos estratégicos da atividade do departamento?

CB: É um trabalho muito a duas mãos, eu diria, porque, na verdade, são as duas áreas que estão envolvidas no processo de início ao fim quando se trata de comunicar, não é. Portanto, e lá está os dois, as duas áreas, quer a Fundação, quer a comunicação, contribuem para o produto final e é tudo alinhado entre as duas áreas.

EB: Eu diria um bocadinho mais... o nível mais acima... a Fundação está alinhada com os objetivos do Banco, ou seja, não há espaço e não tem de haver espaço para um conflito de interesse em que... obviamente a Fundação é que tem competência para escolher o que a Fundação apoia e divulga e no está envolvida. A Fundação é autónoma nesse sentido, mas é autónoma para o bem do Banco.

CB: É, mas a Marta acho que percebi que estava só a perguntar a nível depois desse processo, não é?! A nível da contratação dos processos, aí é claramente a Fundação. Eu estou a falar a partir do momento em que já temos uma decisão de patrocínio ou de apoio e passa para a comunicação, eu percebi que era essa parte do processo. **Sim.**

EB: Mas este é o meu ponto também, é que a Fundação tem autonomia para decidir as coisas da Fundação e está alinhado com o Banco. Por parte da comunicação, o Banco vai comunicar o que eles decidiram. Eles também não vão decidir coisas que são negativas para o Banco. É esse o alinhamento.

12:11 – Qual é a formação dos colaboradores que trabalham com vocês, na vossa secção?

EB: As pessoas que estão na minha equipa, tirando a pessoa que veio da agência de comunicação....

CB: Eu sou da área de comunicação empresarial e acho que as outras nada tem a ver com comunicação [*sic*].

EB: É que são pessoas que entraram um bocadinho como a Cíntia também, não é?! Mas ela tinha formação. Mas entraram no Banco por funções bancárias e como tinham competência ou execução, vieram para a área de comunicação. Sim, eu acho que eu acho que ninguém tem. Não sei se a...tem...não sei dizer.

13:35 – Gostaria também de saber como é que é feita a distribuição de tarefas ou projetos pelos profissionais do vosso departamento?

EB: Acho que podemos responder pela direção no seu todo. A direção é concebida como se fosse uma agência de comunicação e numa lógica de Cliente - Agência. Nós temos clientes, obviamente todos internos. A Fundação é um cliente interno nosso, o *marketing* digital é um cliente interno nosso. O *marketing* de empresas é um cliente interno nosso, o *Activbank* é um cliente interno nosso. Quando estes clientes nossos precisam de uma solução de comunicação, entregam esse pedido à direção da comunicação e a direção da comunicação decide qual é a melhor maneira de comunicar. Se a comunicação é... por exemplo, pode haver uma situação em que um evento ou uma ideia ou um produto carece de comunicação interna, mas não vale a pena fazer comunicação externa... As decisões ficam todas na área que tem a comunicação. E esse exemplo é mais fácil para mim, porque tem coisas que eu sei que vou comunicar através do portal interno, mas que não vou comunicar para fora para os media [*sic*]. Há outras coisas que são... quando fizemos uma campanha grande com filme de televisão é “*all in*” [*sic*]. Temos comunicação externa, comunicação interna... tentamos vender isto aos meios de facilidade... Até pode ter comunicação electrónica com o cliente [*sic*]. O cliente recebe a *newsletter* com informação sobre os produtos e por aí fora. Por isso, aquilo vai desde todas as armas de comunicação, por causa de um produto de grande destaque, até à informação, que é mesmo só interna, ou pode até haver informação que é só externa também. Normalmente, quando há uma comunicação externa, há uma comunicação interna também. Ou seja, porque se vai para o nosso público em geral, também deve ir para o nosso público interno. Há muitos casos em que a comunicação é só interna e não há exposição externa. Mas a lógica da organização da direção da comunicação é como se fosse uma agência de comunicação.

16:32 – Há pouco também referiu que utiliza uma agência externa para um serviço específico. Portanto, para relações com os media...

EB: Sim, nós temos uma agência de comunicação externa que nos ajuda na relação com os media. Agora, a direção de comunicação trabalha com muitos fornecedores externos também. Nós temos agências de comunicação para fazer a publicidade. Aliás...

CB: ... temos agências de publicidade. Há uma... agência de meios também.

EB: Exato, da compra de espaço. Até a produção... imagina... Nós podemos criar os grafismos internamente, mas depois, pra imprimir tem de ir para um sítio fora... [*sic*]. Nós não temos impressora. Por isso, há uma relação, e acho que estás interessada na parte da relação com os

media. Aí sim temos um fornecedor que é... que tem essa especialização e, como digo, tem o elemento de equipa deles conosco fisicamente.

E consegue dizer-me qual é o nome dessa agência?

EB: Chama-se M-Public Relations.

Portanto é uma agência com foco nas relações públicas?

EB: Sim, sim...

CB: Relações públicas é... Relações com os meios.

EB: Nós somos um cliente ligeiramente.... Eles têm muitos clientes em que o tema...têm hotéis... em que o tema é mais relações públicas, puro e duro.

18:20 – Então, relativamente à comunicação da Fundação e das suas atividades de mecenato, essa comunicação é feita somente pelo vosso departamento, ou utilizam também alguma agência, sem ser para relações com os media/para relações com os meios?

CB: É assim, a nível de digital há uma agência que trabalha também connosco, porque temos uma área de digital internamente, dentro da direção de comunicação. Mas há uma agência que também trabalha o digital connosco.

Portanto, é sempre um trabalho em conjunto?

EB: A agência de comunicação digital é executante. Ela é que publica o que é feito pela equipa da comunicação. Eles não são criativos nesse sentido. Podem, obviamente, opinar e ajudar, mas basicamente, na maioria dos casos, só nos ajudam na parte da publicação. A parte criativa advém do [nosso] departamento.

Qual é o nome dessa agência?

EB: VML.... Acho que é isso. Vamos checar e depois digo qualquer coisa [*sic*]. Se não for VML, eu digo está bem?

20:05 – Houve algum processo de mapeamento para definir o público-alvo prioritário da Fundação?

CB: O nosso *target* basicamente é ... Não tem tanto a ver com as pessoas, mas mais com as causas. Não é?! Nós temos três eixos de atuação. Acredito que é o património, a educação... **São a cultura, ciência e solidariedade social.**

CB: São esses os três eixos e são esses os eixos que nós... é com base nesses eixos que nós mapeamos e decidimos... decidimos, quer dizer, não somos nós, direção de comunicação, que decidimos é a Fundação que decide, onde é que vai apoiar e onde é que vai, digamos, fazer os seus apoios mecenáticos e o seu contributo em função desses três eixos, digamos assim [*sic*], e depois

eles alocam o orçamento anual. Eles recebem centenas de pedidos, não é?! De pedidos de apoios e depois essa seleção também é feita com base na estratégia da Fundação, sempre em função destes eixos. Não é?! Tentamos sempre, mais ou menos, fazer uma coisa equitativa em torno destes três eixos.

EB: E há algumas coisas que são consistentes e anuais. O patrocínio anual fica no calendário e depois há outras coisas que são pontuais. Não é assim?

CB: Sim, há. Há coisas que nós já fazemos há algum tempo, como, por exemplo, a Drawing Room, que é, portanto, uma feira de arte de desenho, com alguns artistas conceituados, [e] outros mais emergentes. E esta...já vamos no apoio à sexta edição. Temos outro prémio que é a Arte Jovem Millennium bcp. Ah, também são jovens artistas e damos prémios. A Fundação dá prémios para os artistas, digamos, catapulta [*sic*]. Alguns com dinheiro, outros com residências artísticas, que vão para Madrid um mês ou uma semana ou duas para aprender, [e] conhecer os principais museus. Portanto, temos aqui algumas atividades que já são, de certa forma, recorrentes, porque nós reconhecemos o valor real em apoiá-las, digamos assim.

EB: E só uma nota também, que acho que é importante: é que a Fundação, também, é responsável pelo NARC e nós também fazemos as relações com os media acerca deste tema, que é uma coisa permanente. Estamos sempre a fazer.

24:37 – Qual é o papel do departamento da vertente comunicação corporativa e dos profissionais de relações públicas na comunicação e divulgação das políticas de mecenato da Fundação?

CB: Então, nós, quando temos, portanto, um trabalho de apoio temos sempre um contacto direto com essa instituição. Vou dar um exemplo. Por exemplo, nós apoiamos e somos mecenas principais do Museu do Azulejo. Agora, há pouco tempo ajudamos a recuperar... foi uma ação pura de património, de recuperação de património, da Sala dos Tronos, que esteve fechada por muito tempo e foi agora reaberta ao público com uma série de azulejos recuperados e peças recuperadas. Portanto, nós aqui, neste caso, como em todos os outros, trabalhamos sempre com a entidade que está envolvida e depois, portanto, entre nós e essa entidade, reunimos sempre antes e decidimos o que é que vamos fazer em termos de comunicação. E isso envolve o quê? Envolve, ou comunicado de imprensa ou evento. Normalmente, quando são coisas de maior dimensão fazemos sempre uma inauguração, onde convidamos jornalistas. Portanto, convidamos toda a imprensa. E é sempre alvo de um convite, de uma peça de comunicação, que é o convite, que é o comunicado de imprensa. Depois, envolve também redes sociais. Partilhamos sempre nas redes sociais, quer da Fundação, quer da outra entidade envolvida, o que combinámos a dois, não é?! E

divulgamos tudo, mais ou menos, das mesmas datas e tudo alinhado. E quer uma parte, quer a outra, ... nós mostramos, vimos sempre as peças de comunicação que vão para o exterior... são sempre vistas por ambas, portanto. Digamos que há sempre um trabalho aqui também, neste caso, a duas mãos, sempre com a entidade que é apoiada e a Fundação, e depois daí nasce... e é melhor, porque há aqui um aumento de sinergias claro. Portanto, aumentamos aqui a possibilidade de mediatizar isto e de chegar isto a mais públicos *[sic]*. E quando eu digo redes sociais, é tanto *LinkedIn*, *Instagram*, *Facebook*, quer nossas quer da outra parte. E muitas vezes o comunicado, ou combinamos fazer cada entidade faz o seu, mas na maior parte das vezes fazemos um comunicado de imprensa conjunto com os logotipos conjuntos e depois combinamos sempre a data de envio por ambos os lados *[sic]*.

EB: Eu só diria em adjunto, e parte da tua pergunta tem a ver com comunicar a estratégia de mecenato. O que eu diria é que não há nenhum momento formal para explicar qual é a estratégia de mecenato da Fundação Millennium bcp, mas que cada ação que nós fazemos vamos construindo esta estratégia *[sic]*. Ou seja, faz parte sempre da comunicação, uma explicação das áreas em que está envolvida a Fundação e por aí fora. Há uma estratégia, uma abordagem formal que está no site, que explica quais são os objetivos da Fundação, mas não é objeto de comunicação regular. Não há uma conferência de imprensa para explicar qual é a estratégia da Fundação. Não temos feito isso, mas cada momento da atuação, como a Cíntia explicou, tem isso por trás.

CB: Marta, fazemos, como por exemplo... já arranjei algumas entrevistas com jornalistas para a Fundação. E aí, obviamente, o porta-voz da Fundação, que é o embaixador António Monteiro, explica um bocadinho nesse momento ao jornalista. Agora, nos momentos de apoio a estas entidades, podemos fazer uma disserta... podemos falar um bocadinho sobre o que é a estratégia da Fundação, mas de uma forma muito sucinta e muito resumida, porque depois o nosso ângulo é muito de facto dar o apoio àquela ação específica e o nosso foco vai para aquilo que estamos realmente a apoiar e não sobre nós, sobre Fundação, digamos assim *[sic]*.

30:05 – Essa estratégia de comunicar as ações e os momentos da Fundação tem-se mostrado eficaz?

CB: Tem-se mostrado eficaz. Nós, inclusive... nós, o que é que fazemos? A nível de mídia, nós temos outro fornecedor externo que estamos a receber quase todas as notícias publicadas sobre a Fundação, e quando eu digo sobre a Fundação, todos os projetos que a Fundação acolhe e apoia, e trimestralmente fazemos análises de favorabilidade e análises de notícias, onde analisamos e fazemos sempre o comparativo com o trimestre homólogo, portanto, e conseguimos claramente analisar qual a favorabilidade *[sic]*. Se temos tido mais notícias, se temos tido menos... Quais as

ações, digamos, que foram mais mediáticas. Depois conseguimos traduzir também em impacto financeiro... o impacto financeiro com base em tabelas de publicidade daquele meio. Não é?! Mas para conseguirmos aferir também, de certa forma, a rentabilidade daquele apoio..., portanto, é assim que fazemos esta monitorização destes apoios também e pronto [sic]. E depois, muito através, também, dos *likes* que são feitos nas redes sociais das partilhas, do boca a boca. Isto é, um meio relativamente pequeno em Portugal, como sabe. Portanto, há aqui uma série de eixos que nós conseguimos aferir a eficácia dos nossos apoios [sic].

Qual é o nome da agência?

CB: MediaMonitor Marktest.

EB: E é importante, só para perceberes, o MediaMonitor faz a monitorização de todas as notícias do Banco, da Fundação. Nós temos um relatório regular sobre todas as notícias publicadas que referem o Banco ou coisas relacionadas com o Banco. Temos também... eles fazem o *report* específico sobre a presença da Fundação. E é essa a experiência que nós temos. Já não sei há quanto tempo é que aquilo é tudo bom. A Fundação consegue uma coisa que é... eu diria que é difícil de fazer, que é ter uma... cem por cento pela positiva ou neutro [sic]. Não há nada negativo através da Fundação, que é uma coisa por enquanto, notável. E graças à Cíntia Barbas, principalmente. É verdade, é verdade.

33:21 – Para além das métricas de avaliação, que utilizam para aferir o impacto das ações da Fundação, que já referiram, há mais alguma que gostariam de mencionar?

CB: As métricas, eu acho que são estas que já citamos. Portanto, estas análises, estes relatórios, que é o principal, porque é real, não é nada inventado [sic].

EB: E não é manipulável. Ou seja, o *social media* é um reflexo do sentimento das pessoas [sic]. Mas é um ambiente diferente. É manipulável, no sentido em que podes estimular *likes* e podes até comprar, se quiseres. Mas não é por aí.

CB: Nós não fazemos isso.

EB: Mas é só para dizer que é difícil comprar jornalismo de qualidade positiva. É difícil, muito mais difícil do que comprar *likes*. Também vale a nossa presença, da Fundação e do Banco, já agora. Mas, nós guiamo-nos muito mais pelo relatório da *Marktest*, que é efetivamente a opinião do terceiro. Então, não tem nada a ver connosco.

34:55 – Na vossa perspetiva, qual é o papel que os profissionais de relações públicas poderão ter na construção de uma relação de confiança entre a Fundação e os seus públicos de excelência?

EB: É assim, a função de relações com os media é de assegurar que o público em geral tem conhecimento, e conhecimento de fonte digna, das coisas que uma entidade está a fazer. E no caso da Fundação há uma parte simplista que é a parte de agenda. Nós queremos que as pessoas saibam que o NARC está aberto de segunda a sábado... e queremos que as pessoas saibam que nós temos uma exposição nova no Museu Nacional de Arte Contemporânea. Queremos que as pessoas saibam que no Museu Nacional de Arte Antiga, nós patrocinamos o restauro dos painéis de São Vicente, por aí fora. Ou seja, é um conhecimento puro e duro, simples de agenda. Isto existe, é patrocinado pela Fundação, ou apoiado, ou tem o mecenato, e queremos que as pessoas vão visitar... toda a gente quer que haja público para o seu trabalho [sic]. Há um *step up* que é... vá lá... Nós queríamos contar a nossa história, contar o que estamos a fazer, porque é que o estamos a fazer, e explicar a importância e a razão das escolhas também. Por isso, aí é mais um artigo sobre uma exposição ou um evento, uma entrevista ao embaixador António Monteiro, uma explicação mais pormenorizada sobre a atuação... [sic]. Normalmente, o interesse jornalístico não tem a ver com o envolvimento da Fundação, tem a ver com o objeto. A Cíntia falou agora do Drawing Room, que é uma exposição... obviamente, uma notícia no jornal não vai dizer que a Fundação Millennium bcp fez isto ou aquilo. O objeto é a exposição em si e o nosso trabalho é ter a certeza de que este *good feeling* que está criado pela exposição está relacionado com o apoio... para que as pessoas, pelo menos, saibam que há efetivamente um mecenato a funcionar e a fazer coisas boas... e o resultado final deste mecenato é um evento ao público que é interessante.

37:55 – Em termos comunicacionais, o mecenato pode ser mais eficaz do que o patrocínio?

EB: Depende. Primeiro depende da definição dessas palavras, mas, para além disso, acho que o mecenato é visto como uma coisa mais simpática do que um patrocínio e o patrocínio é mais simpático do que, sei lá... Mas em termos de comunicação... E eu acho que para uma Fundação... a Fundação também não patrocina nada.

CB: É isso, quem patrocina é o Banco Millennium bcp. A Fundação faz mecenato.

Eu pergunto porque teoricamente eu faço a distinção de ambas as formas de apoio neste estudo e, portanto, eu gostaria de saber se, quando se trata de comunicar, se acreditam que o mecenato vai ser mais eficaz? Porque há aquela noção de que o mecenato se prende com a responsabilidade social, portanto, que é algo que vai acrescentar alguma coisa à sociedade, enquanto que o patrocínio é um acordo comercial e vem acrescentar mais à empresa.

CB: Mas, os jornalistas, normalmente, eles escrevem quando acreditam numa causa [sic]. E, quer em patrocínio, quer em mecenato, nunca citam muito quem faz esses apoios. Às vezes, citam em linha de rodapé, mas o destaque é para a causa em si e para o projeto em si. Não temos mais

destaque por estarmos a fazer um patrocínio ou por estarmos a fazer um mecenato. Esta é a minha visão.

EB: Eu concordo, eu concordo plenamente com isso, e eu acho que estava a pensar no mecenato no formato de doação puro e duro. O patrocínio tem implícito, como disseste e bem, o acordo comercial com ativação e com... normalmente, quando se faz um contrato de patrocínio, tem que referir a marca... tem que lá estar algures... *[sic]*. [O] mecenato também pode ter essas coisas, mas é visto mais como o apoio menos comercial e normalmente é feito pelas Fundações. Por isso, eu diria que em termos de eficácia podem ter eficácia semelhante. Um patrocínio, normalmente, tem mais esforço comercial por trás, pelo que tem uma exposição maior, mas se calhar [é] menos querido, vá lá *[sic]*. Enquanto o mecenato, como a Cíntia disse, é para disponibilizar coisas que têm valor, que são interessantes por si só, e que, talvez, sem o mecenato não seriam possíveis. O patrocínio, vamos lá ver... nós podemos patrocinar a equipa nacional de futebol. Se nós não patrocinamos, aquilo vai existir na mesma. Mas, se ninguém patrocina o Drawing Room, não vai haver Drawing Room. Por isso eu diria que... utilizei agora uma metáfora, mas são campeonatos diferentes. E isto é inerente à natureza da coisa.

41:37 – Pode o mecenato cultural ser encarado e utilizado pelo departamento de comunicação como parte da responsabilidade social corporativa e também como um diferencial estratégico quer da Fundação quer do Banco Millennium bcp?

CB: Eu acho que é. Claramente. Sim.

EB: A nossa estratégia de ESG não contempla a atuação da Fundação, mas a Fundação encaixa no apoio à comunidade e nitidamente na presença nas comunidades e há coisas que nem falamos do apoio a... *[sic]*

CB: Banco alimentar, por exemplo...

EB: ... apoio social a instituições de cariz social, em que nitidamente o objetivo não é a fama... em que o objeto é efetivamente para...

CB: apoio social, mas, por isso, é que começamos por falar dos três eixos. Está lá a solidariedade social e que se encaixa neste tipo de ações que o Erik está a dizer.

43:11 – Então, existe uma preocupação do departamento em dar a conhecer a responsabilidade social da Fundação e do Millennium bcp?

CB: Eu acho que do Banco em geral, sim, que é a comunicação que faz.

43:25 – E qual é o contributo de uma função de comunicação ou de relações públicas neste contexto de responsabilidade social?

EB: Eu acho que não difere do outro objetivo. É assegurar que é conhecido pelo público em geral... a atuação do Banco nestes campos, não é?!, ou da Fundação.

CB: E nós, também, fazemos o *report* no nosso relatório de sustentabilidade, fazemos aquele *report* que vem lá todas as atividades deste âmbito, da sustentabilidade [*sic*].

44:20 – E quais os principais desafios para comunicar de forma clara com os públicos, junto dos quais a Fundação promove as ações de mecenato?

CB: Objetividade. A clareza. É redundante, mas, ser objetivo. Eu acho que são as regras do jornalismo básicas, sinceramente. Para quem já estudou ou teve uma cadeira de jornalismo... é comunicar de forma efetiva e de forma assertiva e sempre com verdade, obviamente.

E é esse o principal desafio de comunicar com os públicos?

CB: O principal desafio neste momento é termos poucos jornalistas a escreverem sobre estes assuntos. Há muito poucos jornalistas a escreverem sobre isto e depois muitos estão sobrecarregados, não podem ir aos eventos e pronto [*sic*]. Temos muito, muito, muito poucos jornalistas na nossa atualidade [*sic*]. Para nós, acho que este é dos principais desafios que temos a comunicar.

EB: Eu concordo com esta leitura. Há uma coisa engraçada que... fala-se sempre na falta de apoio à cultura em geral na sociedade... que a cultura precisa mais de apoio e, curiosamente, um dos lados desse apoio é a exposição, é a presença nos jornais, e é como a Cíntia diz, não há jornalistas suficientes ou espaço suficiente para a cultura que existe. Por isso, aquilo é um bocadinho “peixe com o rabo na boca” ... É que as pessoas não sabem que acontece alguma coisa, porque não há cobertura. Então, depois dizem que não há. Se tu não sabes que houve o evento Drawing Room na semana passada, tu não foste lá, de certeza, porque não sabias. Há pessoas, obviamente, que andam à procura e vão encontrar coisas que não são, obviamente, visíveis. Mas, isto exige um trabalho diferente. E uma das coisas que é importante para a Fundação Millennium bcp é a democratização da cultura... é para todos, não é só para alguns. E isso só é possível se há efetivamente uma divulgação de larga escala e, por isso, utilizamos também as redes sociais, que são importantes, porque conseguem furar o sistema, porque os media tradicionais não têm espaço, não têm tempo, não têm pessoas. Por isso, há outras maneiras de fazer chegar a nossa mensagem ao público em geral. Mas esse é o desafio.

47:26 – Já mencionaram algumas das redes sociais. Mas quais são os principais canais de comunicação utilizados pela Fundação? Quer online, quer offline?

CB: Os principais canais a nível de redes sociais são o *Instagram* e *Facebook*. E comunicamos depois, através dos comunicados de imprensa, dos eventos que temos. Basicamente, são os principais.

EB: Eu diria que nós, também, temos os outros canais, que é o portal do Banco, o *site* da Fundação... [sic] e há também os eventos e as entrevistas, que são organizados ou estimulados por nós. Há toda uma cadeia quando se comunica... há vários níveis de comunicação. Os canais, propriamente ditos, são os jornais e rádios, televisão, mais o *Instagram* e *Facebook* [sic]. Nós só utilizamos o *LinkedIn* para o Banco. Então, são estes os mais visíveis.

48:50 – Porquê a preferência pela utilização destes, e não de outros?

EB: Provavelmente, por nós não conhecermos bem os outros. Ou seja, os outros são o quê? *Tiktok*... e eu acho que nós estamos a apontar o esforço para ter o alcance possível e maior [sic].

CB: Nós também já temos muitas coisas publicadas no *YouTube*. Mas, isto é uma coisa orgânica. Portanto, o *Instagram* e o *Facebook* apareceram primeiro. Agora, há uma série de outras redes sociais, portanto, há um caminho e nós vamos ajustando os nossos públicos de acordo com as necessidades, portanto isto é um caminho que se faz caminhando. Para já estamos aqui. Obviamente, quando acharmos oportuno estar noutros, iremos para outros.

49:57 – Também já referiram os meios de comunicação social, mas eu gostaria de clarificar onde é que eles entram na estratégia, se é somente na parte da divulgação das ações ou se há mais alguma parte onde eles sejam fundamentais na estratégia?

CB: Eles são fundamentais para divulgar o trabalho da Fundação e divulgar tudo o que nós fazemos, quer na área da sustentabilidade, quer do património e nós trabalhamos com eles de diferentes maneiras. Não é preciso haver um evento para termos relação com eles. Portanto, às vezes fazemos coisas pontuais: de um telefonema, de um contacto, de um e-mail, de uma nota de imprensa. Às vezes, ligamos porque damos um apoio a determinada igreja, falamos com alguém: se quer ir lá visitar enquanto as obras estão a decorrer. Portanto, há aqui toda uma relação que não começa nem acaba num *press release*. Portanto, é uma coisa orgânica, que nós vamos ajustando e vamos dando a jornalista A ou B em função daquilo que sabemos que são os interesses deles e do que eles escrevem. Mas, volto a dizer que cada vez há menos jornalistas na área da cultura e das artes.

51:18 – Em que medida é que o mecenato cultural pode, ou não, acrescentar valor ou dar algum retorno à sociedade?

CB: Eu acho que todos sentem isso. Toda a gente gosta de ir ao Millennium Festival ao Largo, por exemplo, assistir a um espetáculo gratuito fora, do São Carlos, no coração de Lisboa... um espetáculo de uma orquestra ou um espetáculo de bailado ou... temos na Fundação várias exposições itinerantes, com coleções do acervo do Millennium, onde, às vezes, andamos de norte a sul do país com as obras a mostrar exposições gratuitas às comunidades... quer a nível de apoio social.

EB: Eu acho que, também, parte do princípio que as coisas que a Fundação apoia são de interesse geral e são benéficas e são interessantes e importantes, se não, não faria sentido apoiá-las. E eu acho que todos nós partimos de um princípio de que a ação social e a cultura, a educação são valores positivos na sociedade e cabe às entidades, às empresas, às Fundações, fazer a sua parte [*sic*]... apoiar essas iniciativas, e é óbvio para mim, pelo menos... que acredito que a função de comunicação faz parte desta valorização. É como eu digo, se ninguém sabe que está a acontecer alguma coisa, é como se não existisse, e, por isso, a função da comunicação é estimular o conhecimento das coisas que estão a ser feitas e no campo da cultura. Há coisas que são visíveis por si ou ganham uma vida própria... para utilizar o tema atual: são “*go viral*”, toda a gente sabe. De repente, toda a gente sabe que isto aconteceu ou vai acontecer. Agora, há outras coisas que não, que precisam de apoio, não só financeiro, mas também mediático. O que as relações públicas podem fazer é criar este apoio mediático. É de convencer um jornalista que o que nós estamos a fazer vale o seu tempo e vale o tempo dos seus leitores. E promover isto... obviamente está a promover isto em prol do Banco, mas com o intuito de que aquilo tem um valor intrínseco, que tem mesmo valor e é bom saber [*sic*]. Como a Cintia disse, várias vezes não há jornalistas ou eles não têm tempo [*sic*]. E não há espaço. Por isso, romper com isso é o objetivo principal das relações com os media.... Ter um vínculo para entregar essas iniciativas ao público em geral.

54:58 – E como é que o departamento de comunicação concilia as expectativas sociais com os objetivos da Fundação?

EB: Eu acho que eles estão alinhados. Eu acho que não é preciso conciliar.

CB: A partir do momento em que a Fundação decide o que apoiar e esse trabalho já está feito, nós depois só temos que divulgar e passar para fora. Não temos que estar... Esse processo já foi feito.

55:24 – Conseguem mencionar qual a maior conquista da fundação em termos de resultados ao nível da comunicação que foi efetuada junto da sociedade?

EB: No último ano, e vou dar alguns exemplos que eu acho que são mais visíveis para mim... Os Painéis de São Vicente, que nós apoiamos o restauro, foi um trabalho, que não é só intrinsecamente interessante, mas que teve uma exposição nos media interessante. A renovação do nosso núcleo

arqueológico também. E não foi só a divulgação da própria renovação, mas há uma série de outras coisas relacionadas, como o programa que filmaram dentro do NARC, que nada tem a ver com o NARC, mas utilizaram esse espaço como um espaço, o que para nós é bom.

57:12 – Consegue mencionar eventuais contrapartidas, que a comunicação do mecenato cultural (enquanto parte da política de RSC) gera, em termos de retorno de intangíveis, como por exemplo: uma maior divulgação, legitimidade, e reputação para a Fundação e, consequentemente, para o Banco Millennium bcp?

CB: Basicamente, é sempre a imagem pública. Estamos sempre a falar disso, numa questão de imagem pública e de dar a conhecer o que a Fundação... alargar os públicos. A Fundação também tem uma galeria no Museu Nacional de Arte Contemporânea. Fazemos exposições, portanto, dar a conhecer essa galeria para as pessoas poderem visitar, poderem visitar o Núcleo Arqueológico da Rua dos Correeiros, com guias. Tudo gratuito. Basicamente, é ajudar a sociedade e as comunidades. Portanto, esse para nós é o principal...

EB: Creio que a atividade de mecenato da Fundação reflete uma visão positiva, sobretudo de elementos culturais, científicos e de cariz social, que por si só traz um "retorno" positivo em termos de imagem, reputação e idoneidade. É sempre um valor positivo.

58:18 – Consegue mencionar outras vantagens (como por exemplo, a projeção mediática, entre outras) que a dinamização e comunicação de iniciativas de mecenato cultural traz para a Fundação e, consequentemente, para o Banco Millennium bcp?

CB: Portanto, o que nós queremos sempre é ajudar de forma genuína a nossa sociedade, a nossa comunidade, e alguns [produtores] que necessitem de apoio...saber que podem contar com a Fundação para os apoiar.

EB: É principalmente mais um "*touchpoint*" para o público em geral, que associa o Banco e a sua Fundação com uma atuação positiva num dos campos de atividade da Fundação.

59:05 – Em termos comunicacionais, como é que é feita a gestão da reputação e credibilidade da Fundação no que diz respeito à política de mecenato cultural?

CB: Então é com base nesses relatórios que nós recebemos, que nós analisamos e vemos o que é que estamos a fazer bem, o que é que estamos a fazer menos bem, e ajustamos sempre. É uma análise sempre muito com base nesses relatórios de favorabilidade e vamos ajustando.

EB: Monitorizamos tudo que é publicado sobre a Fundação e os seus apoios. Este acervo é analisado para assegurar que as atividades da Fundação continuem alinhadas com os valores do banco. E como dissemos, até agora tem sido muito bem-sucedido.

59:40 – Qual é o papel da Fundação na formação de opinião da sociedade e promoção de iniciativas culturais em termos nacionais?

CB: Como qualquer Fundação, acho que as causas são sempre nobres ou tentamos que sejam sempre nobres, e de facto temos um interesse e uma vontade genuína em ajudar a sociedade e as comunidades onde estamos inseridas.

EB: A Fundação tem uma função didática e também de promoção. É importante divulgar e promover atividades culturais, exposições, concertos, *ballet*, bolsas estudantis, recuperação de património, *etc.*