

**Luiz Alberto de Farias**  
**Valéria de Siqueira Castro Lopes**  
**ORGANIZADORES**



# 10º ABRAPCORP

**COMUNICAÇÃO, ECONOMIA CRIATIVA E ORGANIZAÇÕES**



ediPUCRS

# **10º ABRAPCORP**

---

**COMUNICAÇÃO, ECONOMIA CRIATIVA E ORGANIZAÇÕES**



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

**Chanceler**

Dom Jaime Spengler

**Reitor**

Joaquim Clotet

**Vice-Reitor**

Evilázio Teixeira

**CONSELHO EDITORIAL**

**Presidente**

Jorge Luis Nicolas Audy

**Diretor da EDIPUCRS**

Gilberto Keller de Andrade

**Editor-Chefe**

Jorge Campos da Costa

Augusto Buchweitz

Carlos Gerbase

Carlos Graeff-Teixeira

Gleny Terezinha Guimarães

Lauro Kopper Filho

Leandro Pereira Gonçalves

Luiz Eduardo Ourique

Luis Humberto de Mello Villwock

Paulo Rech Wagner

Valéria Pinheiro Raymundo

Vera Wannmacher Pereira

Wilson Marchionatti

**Luiz Alberto de Farias**  
**Valéria de Siqueira Castro Lopes**  
**Organizadores**



# 10º ABRAPCORP

COMUNICAÇÃO, ECONOMIA CRIATIVA E ORGANIZAÇÕES



PORTO ALEGRE  
2016

© EDIPUCRS 2016

**CAPA RocketPub.**

**PROJETO GRÁFICO RocketPub.**

**DIAGRAMAÇÃO RocketPub.**

**REVISÃO DE TEXTO dos Autores**



**EDIPUCRS – Editora Universitária da PUCRS**

Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 33

Caixa Postal 1429 – CEP 90619-900

Porto Alegre – RS – Brasil

Fone/fax: (51) 3320 3711

E-mail: edipucrs@pucrs.br

Site: www.pucrs.br/edipucrs

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

A849o Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. Congresso. (10. : 2016 maio 17-20 : São Paulo, SP) [Anais do] 10º ABRAPCORP [recurso eletrônico] : comunicação, economia criativa e organizações / organizadores: Luiz Alberto de Farias, Valéria de Siqueira Castro Lopes. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : EDIPUCRS, 2016. 1448 p.

Modo de acesso: <http://www.pucrs.br/edipucrs/>  
ISBN 978-85-397-0871-0

1. Comunicação nas organizações. 2. Comunicação.  
3. Relações públicas. I. Farias, Luiz Alberto de. II. Lopes, Valéria de Siqueira Castro. III. Título.

CDD 23. ed. 658.45

---

**Ficha catalográfica elaborada pelo Setor de Tratamento da Informação da BC-PUCRS.**

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. Proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou processo, especialmente por sistemas gráficos, microfílmicos, fotográficos, reprográficos, fonográficos, videográficos. Vedada a memorização e/ou a recuperação total ou parcial, bem como a inclusão de qualquer parte desta obra em qualquer sistema de processamento de dados. Essas proibições aplicam-se também às características gráficas da obra e à sua editoração. A violação dos direitos autorais é punível como crime (art. 184 e parágrafos, do *Código Penal*), com pena de prisão e multa, conjuntamente com busca e apreensão e indenizações diversas (arts. 101 a 110 da Lei 9.610, de 19.02.1998, Lei dos Direitos Autorais).

# COMISSÕES ORGANIZADORAS

---

## ABRAPCORP

**Diretoria Executiva:** Presidente: Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias (USP/Anhembi Morumbi)

Vice-Presidente: Profa. Dra. Angela Salgueiro Marques (UFMG)

**Diretora Administrativa:** Profa. Me. Ágatha C. Paraventi (Cásper Líbero/Belas Artes)

**Diretora Científica:** Profa. Dra. Cleusa Scroferneker (PUC-RS)

**Diretora Editorial:** Profa. Dra. Valéria Castro (ECA-USP/Cásper Líbero)

**Diretora de Relações Públicas:** Profa. Dra. Ana Lúcia Novelli (Senado Federal)

Prof. Dr. Paulo Nassar (USP/Aberje)

Prof. Dr. Rudimar Baldissera (UFRGS)

Prof. Dr. Ricardo Freitas (UERJ)

Prof. Dr. Marcio Henrique Simeone (UFMG)

Prof. Dr. José Zilmar (UFRN)

Profa. Dra. Zilda Andrade (UEL)

Prof. Dr. Tiago Mainieri (UFG)

Profa. Dra. Fatima Delbono (UAM)

Prof. Dr. Marcelo Florio (UAM)

Prof. Dr. Ricardo Saban (UAM)

Prof. Dr. Paolo Tommasini (UAM)

Profa. Dra. Laura Cânepa (UAM)

Prof. Dr. Rogério Ferraraz (UAM)

Prof. Dr. Gelson Santana (UAM)

Profa. Dra. Bernadette Lyra (UAM)

Prof. Dr. Vicente Gosciola (UAM)

Prof. Dr. Mauricio Monteiro (UAM)

## CONSELHO FISCAL

Prof. Dr. José Zilmar Alves da Costa (UFRN); Profa.

Dra. Maria José da Costa Oliveira (Metrocamp)

Profa. Dra. Zilda Andrade (UEL)

## CONSELHO CONSULTIVO

Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch (USP/Socicom) – Membro Nato; Profa. Dra. Ivone de

Lourdes Oliveira (PUC-MG) – Membro Nato

Profa. Dra. Claudia Peixoto de Moura (PUC-RS) – Membro Nato

Prof. Dr. Paulo Nassar (USP/Aberje)

Prof. Dr. Ricardo Ferreira Freitas (UERJ)

Prof. Dr. Rudimar Baldissera (UFRGS)

## COMITÊ CIENTÍFICO DO CONGRESSO

Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias (ECA-USP / Anhembi Morumbi) – Presidente

Prof. Dr. Oscar Hipolito (Laureate)

Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch (USP/Socicom)

Profa. Dra. Ivone de Lourdes de Oliveira (PUC/MG)

Profa. Dra. Claudia Peixoto de Moura (PUC/RS)

Profa. Dra. Angela Salgueiro Marques (UFMG)

Profa. Dra. Cleusa Scroferneker (PUC-RS)

Profa. Dra. Valéria Castro (ECA-USP / Cásper Líbero)

Profa. Dra. Ana Lúcia Novelli (Senado Federal)

Profa. Dra. Maria José da Costa Oliveira (Metrocamp)

## COMISSÃO DE MESAS TEMÁTICAS

Profa. Dra. Cleusa Scroferneker (PUC-RS) – Coordenação Geral

Profa. Me. Ágatha Camargo Paraventi (Cásper Líbero/Belas Artes)

Profa. Dra. Ana Lúcia Romero

Novelli (Senado Federal)

Profa. Dra. Angela Salgueiro Marques (UFMG)

Profa. ME. Maura Padula (PUC-CAMPINAS)

Profa. Dra. Zilda Andrade (UEL)

## COORDENAÇÃO EXECUTIVA

Profa. Dra. Ágatha C. Paraventi (C. Líbero/B. Artes) – Coordenação Abrapcorp

Profa. Me. Daniel Siqueira (UAM) – Coordenação Local

Profa. Me. Thaiza Caldeira Martins (UAM) – Coordenação Local

Thalles Gimenez (UAM) – Coordenação Local

Profa. Dra. Valéria de Siqueira Castro Lopes (USP/Cásper Líbero)

Me. Cristiane Parnaíba (Abrapcorp)

Tariana Brocardo Machado (ECA-USP)

Mariana Beltrami (Abrapcorp)

# SUMÁRIO

---

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>13</b>
---------------------------	-----------

Luiz Alberto de Farias, Valéria de Siqueira Castro Lopes

## **GRUPO DE PESQUISA — COMUNICAÇÃO, PESQUISA E ENSINO**

<b>COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL E ECONOMIA CRIATIVA: PERSPECTIVA DE ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA ESFERA GOVERNAMENTAL. ....</b>	<b>18</b>
---	-----------

Esnel José Fagundes, Sílvio Rogério Rocha de Castro e Francisca Ester de Sá Marques

<b>COMUNICAÇÃO AMBIENTAL E RELAÇÕES PÚBLICAS: ENSAIO TEÓRICO .....</b>	<b>33</b>
--	-----------

Vivian Paes Barretto Smith

<b>RETORNO SOBRE INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO? REFLEXÕES SOBRE MÉTODOS DE MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>49</b>
--	-----------

Rafael Figueiredo Cruz e Silva

<b>ANÁLISE DE INVESTIMENTOS EM COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>67</b>
---	-----------

Luciano Nunes Suminski

<b>REPRESENTAÇÕES E IDENTIDADE DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA REDE SOCIAL FACEBOOK: AS TENSÕES, 100 ANOS DEPOIS .....</b>	<b>81</b>
--	-----------

Maria Inês Möllmann, Pâmela da Silva Pochmann e Valdir José Morigi

<b>O 'ESTADO DA ARTE' DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: APROXIMAÇÕES PRELIMINARES .....</b>	<b>101</b>
--	------------

Cleusa Maria Andrade Scroferneker, Renata Andreoni e Luciana Buksztejn Gomes

<b>METODOLOGIAS ATIVAS NO ENSINO DE RELAÇÕES PÚBLICAS: INOVAÇÕES PEDAGÓGICAS NA ERA DA COMUNICAÇÃO RETICULAR .....</b>	<b>115</b>
--	------------

Célia Maria Retz Godoy dos Santos, Maria Eugênia Porém, Roseane Andrelo e Raquel Cabral

<b>COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS NA FORMAÇÃO DOS ESTUDANTES DE RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA VISÃO DE PROFESSORES E PROFISSIONAIS DO MERCADO .....</b>	<b>133</b>
--	------------

Ana Cristina da Costa Piletti Grohs e Maria Aparecida Ferrari

<b>O PODER SIMBÓLICO E AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES: APONTAMENTOS PARA A PRÁTICA DOCENTE .....</b>	<b>155</b>
---	------------

Marcelo de Barros Tavares

<b>O PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO DE ENSINO DA ECA-USP: AS EXPERIÊNCIAS DE PÓS-GRADUANDAS EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>167</b>
---	------------

Simone Alves de Carvalho, Liliâne Moiteiro Caetano e Tariana Brocardo Machado

## **GRUPO DE PESQUISA — COMUNICAÇÃO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS**

<b>A PRÁXIS DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA SOCIEDADE MUDIATIZADA: OS PROTOCOLOS ENUNCIATIVOS DOS ATORES DAS INSTITUIÇÕES NÃO MUDIÁTICAS NOS BLOGS CORPORATIVOS .....</b>	<b>182</b>
--	------------

Elisangela Lasta

<b>A “BUZZFEEDIZAÇÃO” DA COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NO AMBIENTE DIGITAL ..199</b> Carolina Frazon Terra	
<b>O CAMPO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS E O CONCEITO DE ARQUEOLOGIA DA MÍDIA: HÁ RELAÇÕES NA CONTEMPORANEIDADE? .....</b>	<b>215</b>
Bianca Marder Dreyer	
<b>PROSUMERS E O CONSUMO NA SOCIEDADE EM REDE: COMO A COLABORAÇÃO PODE MUDAR AS EMPRESAS .....</b>	<b>231</b>
João Francisco Raposo e Silva	
<b>COMPORTAMENTOS E PERCEPÇÕES DE CONSUMIDORES EM REDES DE RELACIONAMENTO DIGITAIS ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>251</b>
Gustavo David Araujo Freire	
<b>CREATIVE INDUSTRIES AND DEMATERIALIZATION OF THE ECONOMY: IDEAS ON COMMUNICATIONS AND PUBLIC RELATIONS .....</b>	<b>269</b>
Guilherme Fráguas Nobre	
<b><i>CROWDFUNDING: A PLATAFORMA CATARSE E O FOMENTO DA INDÚSTRIA CRIATIVA NO BRASIL .....</i></b>	<b>289</b>
Alessandra de Figueiredo Porto, Leonardo José Barreto de Mattos Amato	
<b><i>RUNNING E MÍDIAS SOCIAIS: ESPETÁCULO, FORMAS SIMBÓLICAS E SUBJETIVIDADE NA CONSTRUÇÃO DO DISCURSO PELOS ATLETAS-USUÁRIOS .....</i></b>	<b>305</b>
Renato Müller da Silva	
<b>A COMUNICAÇÃO VIRAL NO TWITTER PARA A TRANSFORMAÇÃO DA TV ABERTA.....</b>	<b>323</b>
Vicente Gosciola e Maira Tomyama Toledo	
<b>A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NO ESTÍMULO A CULTURA DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS DA INDÚSTRIA CRIATIVA .....</b>	<b>343</b>
Leila Gasparindo	

## **GRUPO DE PESQUISA — COMUNICAÇÃO, IDENTIDADE E DISCURSOS**

<b>UM OUTRO OLHAR SOBRE A COMUNICAÇÃO PÚBLICA: A CONSTITUIÇÃO DISCURSIVA DE SUJEITOS POLÍTICOS NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>364</b>
Ângela Cristina Salgueiro Marques, Rennan Lanna Martins Mafra e Luis Mauro Sá Martino	
<b>COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÕES MÍTICAS: HISTÓRIA, IMAGINÁRIO E DISCURSOS .....</b>	<b>381</b>
Magno Vieira da Silva e Rudimar Baldissera	
<b>DISCURSOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES OU ORGANIZAÇÕES COMO DISCURSOS? REFLEXÕES INICIAIS SOBRE UM VELHO CONCEITO EM UM OUTRO CONTEXTO .....</b>	<b>401</b>
Gislene Feiten Haubrich	
<b>O DISCURSO E AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE A INDÚSTRIA BRASILEIRA .....</b>	<b>419</b>
Alessandra Glerian	
<b>CONSTRUÇÃO DE VALORES NO DISCURSO INSTITUCIONAL DAS MARCAS: UFANISMO COMO LÓGICA MEDIATIZANTE.....</b>	<b>433</b>
Vânia Penafieri	



<b>PRAÇA MAUÁ: A CONSTRUÇÃO DO DISCURSO DE UM LUGAR .....</b>	<b>451</b>
Maria Helena Carmo dos Santos	
<b>OS DIVERSOS OLHARES SOBRE A ORGANIZAÇÃO: UMA REFLEXÃO ACERCA DA IDENTIDADE PROJETADA E OS SENTIDOS CONSTRUÍDOS NO CAMPO DA RECEPÇÃO.....</b>	<b>467</b>
Rodrigo Neiva e Fernanda Oliveira	
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO E LIDERANÇAS: UM ESTUDO DE CASO NA ODEBRECHT.....</b>	<b>479</b>
Paulo Henrique Leal Soares, Ana Luisa de Castro e Rozália Del Gáudio	
<b>COMUNICADOR ORGANIZACIONAL: CONFORMAÇÃO E REPRESENTAÇÃO DE UM PAPEL .....</b>	<b>507</b>
Isaura Mourão	
<b>TRANSFORMADORES, ARTICULADORES E EXECUTORES: OS PERFIS DOS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA INDÚSTRIA BRASILEIRA .....</b>	<b>521</b>
Bruno Carramenha	
<b>ADMISSÃO DO OUTRO E COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL: PRESSUPOSTOS PARA A CRIATIVIDADE E A RESPONSABILIDADE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>539</b>
Stefânia Costa e Karla M. Müller	
<b>REFAZER CAMINHOS E FABRICAR SENTIDOS: O PENSAMENTO DE IZIDORO BLIKSTEIN COMO CONTRIBUTO PARA TRANSFORMAR ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>553</b>
Boanerges Lopes, Ademir Veroneze e Pedro Farnese	

## **GRUPO DE PESQUISA COMUNICAÇÃO, RESPONSABILIDADE SOCIAL E CIDADANIA**

<b>COMUNICAÇÃO, TERCEIRO SETOR E CIDADANIA: ESTRATÉGIAS PARA ENGAJAMENTO DO PÚBLICO JOVEM .....</b>	<b>572</b>
Natália dos Santos Gonzales e Caroline Kraus Luvizotto	
<b>CIDADANIA E EDUCAÇÃO PARA A MÍDIA: CAMINHOS PARA A INFÂNCIA PROTEGIDA .....</b>	<b>587</b>
Angela Lovato Dellazzana e Ana Luiza Coiro Moraes	
<b>A CIDADANIA NO COTIDIANO: Vozes que ecoam com a arte de fazer no coletivo ..</b>	<b>597</b>
Cláudia Domingues	
<b>DEMANDAS SOCIAIS EMERGENTES NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA: A CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS NO CASO DA ONG UNA.C.....</b>	<b>611</b>
Élida Neiva Guedes e Marcelo da Silva	
<b>O PAPEL DAS RELAÇÕES-PÚBLICAS COMO INTERMEDIÁRIOS CULTURAIS: ABORDAGEM SOCIOCULTURAL SEGUNDO A ESCOLA BRITÂNICA .....</b>	<b>629</b>
Else Lemos	
<b>O CARTAZ COMO SUPORTE MARCADOR DA CIRCULAÇÃO INTERACIONAL.....</b>	<b>641</b>
Manoella Neves	
<b>CONTEXTOS DE SUSTENTABILIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS: INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN .....</b>	<b>663</b>
Durán González, Ana María Mosquera López e Pedro Damián	

**PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS PARA DESENVOLVER ECONOMIAS MAIS CRIATIVAS: UM ESTUDO DE CASO DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DA TETRA PAK .....681**

Flávia Cristina Martins Mendes

**UM DIÁLOGO POSSÍVEL ENTRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO AMBIENTAL: UM ESTUDO SOBRE AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DA VOLVO DO BRASIL ..... 699**

Juliane do Rocio Juski

**MELHORES PARA QUEM? A QUESTÃO DA DIVERSIDADE COMO VALOR ORGANIZACIONAL ENTRE AS PARTICIPANTES DO GUIA AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR ..... 715**

Ricardo Gonçalves de Sales

**AS CONTRIBUIÇÕES DAS CONVERSÇÕES COTIDIANAS PARA O ENGAJAMENTO CÍVICO NAS OCUPAÇÕES .....733**

Anaíle Terumi

**AS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM OLHAR SOBRE O INSTITUTO LER PARA CRESCER .....745**

Manuella Dantas Corrêa Lima e Maria Emilia de Oliveira Pereira Abbud

## **GRUPO DE PESQUISA COMUNICAÇÃO, POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS**

**AS MICRONARRATIVAS DOS TRABALHADORES NA DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL .....762**

Meire Nery

**O VALOR ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE STAKEHOLDERS PARA AS RELAÇÕES PÚBLICAS ...779**

Maria Antonella Lorenzetti e Viviane Regina Mansi

**RITUAIS COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....795**

Francinete Louseiro de Almeida

**ORGANIZAÇÕES, CIÊNCIA E OPINIÃO PÚBLICA: ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E INFLUÊNCIA NO EPISÓDIO DA GUERRA DAS CORRENTES ELÉTRICAS..... 809**

Daniel Reis Silva

**COMO OS PÚBLICOS PENSAM? DEFINIÇÕES E REFLEXÕES DAS RELAÇÕES PÚBLICAS E DA TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS .....827**

Alessandra Glerian

**AGENDA SETTING E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CAMPANHA DE CONSTRUÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO E O POSSÍVEL AGENDAMENTO DO TEMA “COMUNICAÇÃO” .....841**

Carine Simas da Silva

**REFLEXÃO SOBRE O RELACIONAMENTO COM OS ALUMNI A PARTIR DOS PORTAIS INSTITUCIONAIS .....857**

Ana Claudia Braun Endo e Whaner Endo

**O PROCESSO DE RELATO DO GRI COMO POTENCIAL CONTRIBUIÇÃO PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA..... 869**

Mônica Carvalho de Oliveira

<b>COMUNICAÇÃO INTERNA NA DISSEMINAÇÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>887</b>
Bianca Barsanti Meneguim	
<b>A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA PARA A TOMADA DE DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>903</b>
William Antonio Cerantola e Mitsuru Higuchi Yanaze	
<b>COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NA CONSTRUÇÃO DE VALOR: UM ESTUDO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE PERFIL SUSTENTÁVEL .....</b>	<b>925</b>
Valdete Marines Cecato	
<b>MEMÓRIA E NARRATIVA ORGANIZACIONAL: REFLEXÕES SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA E A HUMANIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>945</b>
Daniela Seibt	
<b>A COMUNICAÇÃO EM DIÁLOGO COM A ATUAL LÓGICA ORGANIZATIVA DO TRABALHO.....</b>	<b>957</b>
Claudia Nociolini Rebechi	
<b>ASSOCIAÇÃO DOS FOFOQUEIROS DA AVIAÇÃO (AFA): A COMUNICAÇÃO INFORMAL NAS COMPANHIAS AÉREAS .....</b>	<b>973</b>
Jeferson Ulir Hirt	
<b>COMUNICAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES E EMPREGADOS: REPRESENTAÇÕES DOS GESTORES DE EQUIPES .....</b>	<b>989</b>
Cássia Aparecida Lopes da Silva e Rudimar Baldissera	
<b>OS IMIGRANTES NAS EMPRESAS DE CURITIBA E SUAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO: NOTAS DE PESQUISA .....</b>	<b>1007</b>
Wellington Teixeira Lisboa	
<b>DETERMINANTES DE CULTURA E COMUNICAÇÃO QUE INFLUENCIAM A INOVAÇÃO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS .....</b>	<b>1021</b>
Leila Gasparindo	
<b>“EMBRAPA SOJA PRESENTE”: CONSTRUINDO RELACIONAMENTOS SÓLIDOS E PERMANENTES PARA FORTALECER A REPUTAÇÃO EMPRESARIAL .....</b>	<b>1039</b>
Andrea Fernanda Lyvio Vilarado, Carina Ferreira Gomes Rufino e Hugo Soares Kern	
<b>DOS INVISÍVEIS ÀS MEDIAÇÕES: O (NOVO) LUGAR DOS SUJEITOS LGTB NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>1055</b>
Karen Greco Soares e Regiane Regina Ribeiro	
<b>RECONHECENDO A IMPORTÂNCIA DAS MEDIAÇÕES NO CONTEXTO DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS: O DESAFIO DE COMUNICAR PARA DIFERENTES CULTURAS .....</b>	<b>1071</b>
Denise Pragana Videira	
<b>COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A POLÍTICA NACIONAL DE HUMANIZAÇÃO NOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS PÚBLICOS .....</b>	<b>1089</b>
Camila C. Barths e Karla M. Muller	

## **GRUPO DE PESQUISA — COMUNICAÇÃO PÚBLICA, POLÍTICA E GOVERNAMENTAL**

- A COMUNICAÇÃO PÚBLICA DAS INSTITUIÇÕES SOB AS PERSPECTIVAS NORMATIVA,  
FÁTICA E ESTRATÉGICA ..... 1108**  
Fiorenza Zandonade Carnielli
- O PARLAMENTO EM BUSCA DO CIDADÃO: COMO A COMUNICAÇÃO DIGITAL PODE  
CONTRIBUIR PARA A REPRESENTATIVIDADE LEGISLATIVA.....1125**  
Ana Lucia Romero Novelli
- COMUNICAÇÃO PÚBLICA E PROCESSOS DE IMPLEMENTAÇÃO DE  
POLÍTICAS PÚBLICAS ..... 1143**  
Laura Nayara Pimenta
- CIDADES E COMUNICAÇÃO NA PERSPECTIVA DA ECONOMIA CRIATIVA: PORTO ALEGRE  
E AS AÇÕES DO INOVAPOA DE FOMENTO AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO .....1157**  
Alessandra de Castilho e Roberto Gondo Macedo
- A PUBLICIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO DE INTERESSE PÚBLICO: LAVA JATO E A  
CAMPANHA “DEZ MEDIDAS CONTRA CORRUPÇÃO” ..... 1177**  
Charlene Dalcol e Maria Ivete Trevisan Fossá
- CAPITAL SOCIAL, ENGAJAMENTO CÍVICO E O MOVIMENTO PELO CINE BELAS ARTES .... 1193**  
Ethel Shiraishi Pereira
- O JORNALISMO DISSEMINADOR DE INFORMAÇÕES DE SERVIÇOS PÚBLICOS  
GOVERNAMENTAIS NO BRASIL: COLABORAÇÃO OU DESVIO? ..... 1207**  
Mariângela Haswani
- CONDIÇÕES DE PUBLICIDADE EM FÓRUMS DE ACCOUNTABILITY: O POTENCIAL  
DE MOBILIZAÇÃO DE PÚBLICOS PARA A SUPERVISÃO CIVIL..... 1223**  
Márcio Simeone Henriques e Jessica Antunes Caldeira
- A EFETIVIDADE DE AÇÕES SOCIOEDUCATIVAS EM PROJETOS APOIADOS PELAS  
LEIS DE INCENTIVO À CULTURA ..... 1239**  
Sergio J. Andreucci Jr.
- COMUNICAÇÃO EM SAÚDE PÚBLICA NO BRASIL: DIREITOS SOBRE DOENÇAS RARAS E O  
CASO DA HIPERTENSÃO ARTERIAL PULMONAR ..... 1255**  
Anderson Ortiz Roberta Miller

## **ESPAÇO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**

- A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS NA  
FORMAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA ABORDAGEM A PARTIR DO PROGRAMA  
“DE LA CLASE A LA CUENTA/ DA CLASSE AO MERCADO” ..... 1272**  
Alana Carolina Gomes

<b>COMUNICAÇÃO E EMPREENDEDORISMO: A INSERÇÃO DE PRÁTICAS EMPREENDEDORAS NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>1285</b>
Camila Ferreira Khoury	
<b>MUDANÇA ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>1301</b>
Débora Maria Facci Cardoso, Victória Paludetto Catarino e Claudia Nociolini Rebechi	
<b>INTERFACES ENTRE RELAÇÕES PÚBLICAS, PODER E CAPITALISMO: PRESSÕES E CONTRADIÇÕES.....</b>	<b>1319</b>
Nahia Nader Mendes Rosa	
<b>COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL: O CASO DA MEU MÓVEL DE MADEIRA .....</b>	<b>1341</b>
Sophia Rischbieter Daiane Bertasso	
<b>CROWDFUNDING: O CONSUMO COLETIVO FINANCIANDO SONHOS.....</b>	<b>1359</b>
Diego Edir Teixeira Cezar da Cruz e Greicy Marianne Lopes Guimarães Cahuana Villegas	
<b>A INTERATIVIDADE COMO ESTRATÉGIA NA PÁGINA DA PREFEITURA DE CURITIBA NO FACEBOOK UMA NOVA FÓRMULA DE COMUNICAÇÃO EFICAZ .....</b>	<b>1377</b>
Jéssica Mendes Rossana Pires e Ana Paula da Rosa	
<b>A CONSTRUÇÃO DE UM RELACIONAMENTO POR MEIO DA RETÓRICA POLÍTICA: ANÁLISE DO DISCURSO DE VITÓRIA DE BARACK OBAMA NAS ELEIÇÕES DE 2008.....</b>	<b>1391</b>
Rebeca Boccato Marinho	
<b>COMUNICAÇÃO PÚBLICA E PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS: ESTUDO SOBRE A COMUNICAÇÃO DOS PODERES EXECUTIVO E LEGISLATIVO DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO.....</b>	<b>1405</b>
Ivan Newton Rocatelli Jr.	
<b>LEITURA DE IMAGEM: UM ESTUDO DE CASO DA PROPAGANDA INSTITUCIONAL DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO .....</b>	<b>1421</b>
Mithály Paola da Silva	
<b>O DISCURSO DE TRANSFORMAÇÃO DA UNEB: ANÁLISE DE CAMPANHAS DE VESTIBULAR DA MAIOR UNIVERSIDADE DA BAHIA .....</b>	<b>1433</b>
Lidiane Santos de Lima Pinheiro, Emanuelle Pereira Santos, Lucas de Sant'Anna e Fernandes Lucas	

## APRESENTAÇÃO

---

Vivemos um momento em que a reinvenção dos padrões está diretamente relacionada ao crescimento e até mesmo à sobrevivência de determinadas áreas. Nesse sentido a Comunicação, área essencialmente interdisciplinar, que bebe na fonte de diversas outras ciências, precisa se reinventar, buscar novos caminhos. A Economia Criativa pode ser um trajeto a ser seguido por praticantes e por pesquisadores da Comunicação, afinal muitos serviços-produtos desse setor tangenciam ou residem claramente no campo da Comunicação.

O termo Economia Criativa está diretamente relacionado à conceituação de modelos de negócio ou de gestão oriundos de atividades, produtos ou serviços que sejam criados a partir de três elementos-chave: conhecimento, criatividade ou capital intelectual de pessoas ou grupos a fim de incrementar desenvolvimento e trabalho, com consequente geração de renda. E é nesse sentido que diversas conexões podem ser estabelecidas entre Comunicação e Economia Criativa. Ainda assim, é possível que alguns pesquisadores de comunicação não conheçam mais a fundo as possibilidades de aproximação e diálogo, e por isso acreditem tratar-se de uma reembalagem de velhas práticas.

O potencial dos indivíduos, dos grupos e das coletividades são o ponto de partida para a efetivação da economia criativa, distanciando-se das formas convencionais de mobilização econômica como a agricultura, indústria e comércio. O tema tem tanta relevância na contemporaneidade, era de reinvenção de processos, que se tornou objeto de diversas pesquisas das Nações Unidas, que alinha a economia criativa à produção de bens tangíveis e intangíveis, intelectuais e artísticos, com conteúdo criativo e agregação de valor econômico.

A economia criativa tem forte impacto na gestão da comunicação organizacional, uma vez que abarca a transição do modelo tradicional de comunicação para um modelo participativo, viabilizado pelo ambiente digital e pela visão colaborativa; o aumento do valor dos ativos intangíveis, diretamente relacionado ao escopo de atuação das Relações Públicas como reputação e imagem; a ampliação da influência de públicos até então pouco considerados pelas organizações em sua cadeia de negócio como as comunidades são fatores que se potencializam nesse novo cenário.

Nesse sentido, a Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – Abrapcorp, mantendo sua tradição em fomentar a realização de pesquisas relacionadas a temáticas atuais e influentes à área de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, propôs a Economia Criativa como tema para a décima edição do Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – 10º Abrapcorp, promovido em parceria com a Universidade Anhembi-Morumbi, em São Paulo, entre os dias 17 e 20 de maio. Vale o destaque à valiosa parceria com dirigentes, colaboradores, professores e estudantes da Anhembi Morumbi, cuja colaboração se deu por meio da Reitoria, Pró-reitoria Acadêmica, Escolas de Comunicação e Educação, AgCom e Departamento de Marketing e Comunicação.

Com o propósito de discutir os avanços dos estudos relacionados ao tema da Economia Criativa, a conferência de abertura, proferida pela Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Morag Shiach, da Queen Mary University of London, trouxe a experiência britânica e apontou perspectivas para o desenvolvimento da economia criativa no Brasil. Além disso, e na direção estimulada pela Abrapcorp de aproximação entre mercado e academia, foi oferecido o curso *Economia Criativa: conceito e prática* ministrado pela Dra. Karina Poli.

Os painéis foram organizados em torno dos subtemas Capital Intelectual, Capital Social, Conhecimento e Inovação, reunindo pesquisadores, empreendedores e profissionais para o debate sobre questões como criatividade, desmaterialização e desenvolvimento da Economia, cenários e perspectivas da Economia da Cultura.

Os Grupos de Pesquisa (GPs) e o Espaço de Iniciação Científica (EIC) apresentaram recorde de submissões, mantendo o perfil de crescimento de pesquisadores e de pesquisas vinculadas à comunicação organizacional e às relações públicas, a exemplo do que vinha acontecendo nas últimas edições do Congresso Abrapcorp. Nos GPs A criteriosa avaliação dos trabalhos, coordenada pela Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cleusa Scroferneker com a colaboração de pesquisadores de todo o país – e aqui vale o destaque ao trabalho hercúleo e de alto nível dos coordenadores e vice-coordenadores de GPs: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Claudia Peixoto de Moura (PUCRS), Prof. Dr. Esnel Fagundes (UFMA), Prof. Dr. Tiago Mainieri de Oliveira (UFG), Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Carolina Terra, Prof. Dr. Rudimar Baldissera

(UFRGS), Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fábria Lima (UFMG), Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Cicilia K. Peruzzo (UMESP), Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Maria José da Costa Oliveira (Metrocamp), Prof. Dr. João José Curvello (UNB), Prof. Dr. Claudio Cardoso (UFBA), Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Heloiza Matos (USP), Prof. Dr. Roberto Gondo Macedo (Mackenzie) – que garantiu a qualidade dos artigos apresentados e o alto nível dos debates conduzidos nos Grupos de Pesquisa Comunicação, pesquisa e ensino; Comunicação, inovação e tecnologias; Comunicação, identidade e discursos; Comunicação, responsabilidade e cidadania; Comunicação, políticas e estratégias. Essa mesma qualidade foi obtida nos artigos submetidos ao Espaço de Iniciação Científica, berço de jovens pesquisadores, coordenado por Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Celsi Brönstrup Silvestrin (UFPR) e por Prof. Dr. André Quiroga (UFOP).


A Rede de Pesquisadores Abrapcorp abriu espaço para a realização do **Painel: Abrapcorp: 10 anos em Pesquisa, ocasião em que se refletiu acerca do papel da Associação na institucionalização e reconhecimento do campo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas**. Esse momento não seria possível sem o apoio das agências de fomento FAPESP, CNPQ e CAPES que estiveram presentes ao longo dos dez anos de trajetória da entidade, contribuição que evidencia o amadurecimento da produção científica da área.

Acreditamos que o primeiro passo já tenha sido dado rumo aos desafios colocados pela Rede de Pesquisadores Abrapcorp para a próxima década - a consolidação teórico-metodológica e a internacionalização da produção acadêmica – com o amplo debate entre os participantes do Congresso que é reproduzido nesta obra.

**Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias**  
**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Valéria de Siqueira Castro Lopes**







**GRUPO DE PESQUISA  
COMUNICAÇÃO,  
PESQUISA E ENSINO**

# **COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL E ECONOMIA CRIATIVA: PERSPECTIVA DE ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA ESFERA GOVERNAMENTAL.**

---

Prof. Dr. Esnel José Fagundes  
Prof. Dr. Sílvio Rogério Rocha de Castro  
Profa. Msc. Francisca Ester de Sá Marques

## **RESUMO**

O estudo analisa as apropriações da economia criativa pelos profissionais de relações públicas a partir do diagnóstico realizado durante o carnaval de 2015 na cidade de São Luís, Maranhão. Parte-se da perspectiva metodológica dos estudos da economia, da comunicação governamental e das relações públicas. Como ferramenta metodológica, lança-se mão de roteiro de entrevista semi estruturada. Sobre economia criativa, são abordados referenciais bibliográficos e propostas documentais. Espera-se que esta pesquisa possa estimular a análise das experiências empíricas da Economia Criativa nos espaços populares, área ainda pouco estudada no Brasil, de modo a criar um referencial que permita sobre a viabilidade de construção do desenvolvimento do Estado do Maranhão pelo modelo da Economia Criativa.

**Palavras-chave:** Comunicação governamental, economia criativa, relações públicas.

## **INTRODUÇÃO**

A economia criativa representa uma cadeia produtiva que deve ser analisada considerando o quantitativo de trabalhadores envolvidos e os impactos que gera na economia global do Estado. Tal processo envolve a geração de empregos e conseqüente sustento de um grande número de famílias, além da circulação da moeda entre o setor formal e o

setor informal. Esses são aspectos positivos que justificam a necessidade de um olhar atento aos indicadores no Estado do Maranhão.

Todavia, tendo-se em conta que a etapa final do procedimento ocorre nas ruas, no caso em questão, em um período de festa e, por consequência, implicando em grande movimentação de pessoas e consumo de produtos diversos nos locais onde acontecem as apresentações carnavalescas, é necessário obter dados dos trabalhadores que desenvolvem tal atividade, bem como as circunstâncias em que o fazem, para que se possa identificar como de fato o processo ocorre, suas características, vicissitudes e carências, como ponto de partida para decisões no campo da economia criativa no Maranhão.

O diagnóstico que se realizou auxiliará na efetivação de iniciativas e ações consistentes, gerando possibilidades de uma atuação sinérgica e efetiva, o que contribuirá para o fomento da constituição de um pecúlio criativo. Por se tratar de um momento recente no Brasil, são muitos e complexos os desafios de uma intervenção e apoio efetivos do Estado aos diversos setores que produzem a economia criativa.

Após a realização do diagnóstico, muitos são os dados capazes de identificar, classificar e perceber como a economia criativa “afeta” a população e o seu modo de viver no estado do Maranhão. Essas questões ganham cada vez mais relevância ao se analisar o cenário mundial a partir da década de setenta, na qual eventos como convulsões econômicas, desemprego em massa, crises mundiais, fusões organizacionais, avanços tecnológicos e tantas outras ocorrências fizeram com que a sociedade globalizada tomasse um choque e se perguntasse: *onde estamos e para onde vamos?*

Esses elementos possibilitam a construção do cotidiano, a partir da dita sociedade contemporânea, e são adubo para que o indivíduo venha, ainda que anonimamente, a criar condições de resignificação de suas vidas frente ao mundo que o rodeia, produzindo, nas palavras de Duran (2007, p.120), uma bricolagem na economia cultural dominante, “pela possibilidade de descobrir inúmeras metamorfoses da lei, segundo seus interesses próprios e suas próprias regras”.

Em concordância com Tolila (2007. p. 25), a reflexão econômica só se preocupou muito tardiamente com o setor cultural, o que explica a confusão de alguns debates. Enquanto afirma que essa situação produz

uma grande frustração, hesitação e amargura em todos que desejam trabalhar no sentido de um fortalecimento do desenvolvimento cultural, sejam eles tomadores de decisões, atores do setor cultural (artistas, profissionais diversos) ou simples cidadãos.

Outro grande problema enfrentado pela produção da cultura é a classificação que a economia faz do que seja um bem de valor. O bem cultural não pode ser avaliado no mesmo sentido de um bem típico que disputa um espaço no mercado. Os bens culturais caracterizam-se também como bens não exclusivos e não rivais no consumo.

Um bom número de bens e serviços culturais no espetáculo ao vivo e no patrimônio contém assim essa característica de não ser de consumo exclusivo. Por outro lado, eles tampouco são rivais porque o prazer (o benefício) que se retira deles não diminui em nada o dos outros “consumidores” que o escutam ou assistem (TOLILA, 2007. p. 30).

No Estado do Maranhão, esse *clima* é acentuado, uma vez que a produção da cultura local é diversificada e rica, principalmente nos aspectos criativos e socioeconômicos. Assim, levantar dados e informações sobre a economia criativa compreendeu uma pesquisa cujos resultados proporcionarão um fator de interação social entre o grande mercado e a ‘culturalização dos negócios’, tornando-se uma grande estratégia de desenvolvimento para o século XXI.

Diante deste cenário, identifica-se que a questão dos relacionamentos estratégicos entre organização (governo) e seus públicos de interesse (produtores dos processos de economia criativa) requer um olhar atento e apurado que o profissional da área de relações públicas está preparado para a leitura e análise de cenários. Assim, o objetivo deste artigo é atentar, por meio de um protocolo formado a partir das atividades das relações públicas, que o campo de atuação do profissional se abre numa perspectiva cada vez mais abrangente de mercados alternativos.

## **ECONOMIA CRIATIVA**

Economia Criativa é uma forma de identificar modelos de negócios advindos de atividades, produtos ou serviços desenvolvidos a partir dos conhecimentos, calcados na criatividade ou no capital intelectual de

indivíduos com o objetivo de geração de trabalho e renda. O valor econômico tem sua base em conhecimentos tangíveis ou intangíveis, com deferência para a criatividade. Embora a maior parte das atividades estejam ligadas a setores e ocupações como cultura, moda, design, música e artesanato, o setor de tecnologia e inovação, faz parte também deste universo com o desenvolvimento de softwares, jogos eletrônicos, atividades de televisão, rádio, cinema e fotografia. A economia criativa seria, então, uma abordagem holística e multidisciplinar, incitando a interface entre economia, a cultura e a tecnologia, centrada na predominância de produtos e serviços com conteúdo criativo, valor cultural e objetivos de mercado, resultante de uma mudança gradativa de paradigmas.

Neste cenário globalizado, no qual se alavanca o impacto das mídias digitais, existe a fragmentação das cadeias produtivas e acentua-se o local sobre o global. Foi em 1994, que o então primeiro Ministro da Austrália, Paul Keating, em um discurso intitulado “Nação Criativa” fez referência ao valor da economia cultural:

Esta economia cultural também é uma política econômica. A cultura cria riqueza. Definidas de forma ampla, as indústrias culturais geram 13 bilhões de dólares por ano. A cultura gera empregos. Cerca de 336 mil australianos são empregados em indústrias relacionadas com cultura. A cultura agrega valor, ela dá uma contribuição à inovação, ao marketing e ao design. É um crachá da nossa indústria. O nível da nossa criatividade determina substancialmente nossa habilidade de adaptação aos novos imperativos econômicos. É uma exportação cheia de valor por si e uma complementação essencial à exportação de outras commodities. Ela atrai turista e estudantes. É essencial para nosso sucesso econômico (KEATING, 2004).

No Brasil, o cenário é positivo para o desenvolvimento de atividades ligadas à economia criativa. Pode-se afirmar isso, uma vez que existem setores que nunca foram estimulados do ponto de vista formal. Reafirma-se o exposto quando governo federal lança o Plano Brasil Criativo, iniciativa para estimular o desenvolvimento dessa área hoje consagrada e reconhecida pela economia. Vários são os desafios, portanto, começando pela definição clara dos setores que compõem a economia criativa, quais os maiores problemas para a cadeia de produção e quais as formas corretas, legais e adequadas para o financiamento público.

Para os fins desta pesquisa, entende-se que economia criativa compreende setores e processos que têm como matéria prima a criatividade, para gerar localmente bens e serviços que compreendam a sobrevivência de grupos de pessoas que estejam fora do mercado formal de trabalho.

## **COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL**

Concebe-se como comunicação governamental aquela praticada pelo governo que tem como objetivo prestar contas de suas atividades à população. Monteiro (2007, p. 38) a percebe como a comunicação “praticada pelo governo, visando à prestação de contas, ao estímulo para o engajamento da população nas políticas adotadas e ao reconhecimento das ações promovidas nos campos político, econômico e social”. Brandão (2003, p. 20) complementa, ao compreender que comunicação governamental é uma forma legítima de um governo se fazer presente perante a população, uma espécie de lobby junto à opinião pública. Brandão apreende ainda que a comunicação governamental pode ter a preocupação de proteger e promover a cidadania; motivar, educar ou convocar os cidadãos à participação e ao cumprimento de deveres e despertar o sentimento cívico. Acrescentando que “pode ser entendida como comunicação pública na medida em que ela é um instrumento de construção da agenda pública e direciona seu trabalho para a prestação de contas, [...] provoca o debate público”.

Segundo Ana Lúcia Novelli, numa sociedade democrática que exige cada vez mais a transparência dos seus governantes as atividades de relações públicas encontram campo fértil para se desenvolverem. Novelli (2009, p.187) destaca como estratégias de relações públicas governamentais quatro objetivos:

- Promover a adequada compreensão pública a respeito das funções das esferas governamentais;
- Fornecer informações contínuas sobre as atividades da administração pública;
- Estabelecer canais de comunicação que ofereçam ao cidadão a possibilidade de influir na política e ação do governo;

- Estabelecer canais de comunicação pelos quais o cidadão possa ser alcançado pelos representantes da administração pública.

O relacionamento governo/sociedade deve sempre buscar estabelecer canais de comunicação que produzam constantes informações atendendo aos anseios dessa sociedade. A transparência e o retorno dos investimentos de ambas as partes deve ser ponto crucial para o desenvolvimento da sociedade moderna. É neste contexto que as relações públicas possibilitarão ao governo do Maranhão elaborar políticas de comunicação governamental por meio de suas estratégias.

## **A PESQUISA**

A presente análise é resultado de um trabalho solicitado pela Secretaria de Estado da Cultura do Maranhão ao Laboratório de Opinião Pública, do Curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão. Sob a coordenação do professor Esnel José Fagundes a equipe foi formada pelos professores: Éllida Neiva Guedes, Marcelo da Silva, Protásio César dos Santos e Sílvio Rogério Rocha de Castro, além de 03 subcoordenadores e 16 alunos que atuaram como entrevistadores. Para este estudo considerou-se como economia criativa o comércio de produtos alimentícios, artesanato, produtos carnavalescos, etc.

O estudo teve por objetivo levantar dados sobre a economia criativa informal, na Ilha de São Luís do Maranhão, no que se refere aos trabalhadores e às etapas do processo de trabalho, principalmente em grandes eventos culturais, como o carnaval, de forma a contribuir para as orientações dos esforços econômicos e sociais do governo do Estado. Além disso, a inquirição possibilitou: diagnosticar o cenário onde se “comercializam” os resultados do pecúlio criativo durante o carnaval de 2015, na cidade de São Luís; traçar o perfil do trabalhador informal em grandes eventos, e ao mesmo tempo em que se faz um mapeamento das atividades que exerce e do seu *modus operandis*; conhecer a percepção do trabalhador em economia criativa a respeito das atividades que exerce; identificar dentro da economia criativa quais as atividades que mais ocorrem durante o período de carnaval; identificar produtos, rendimentos e oportunidades da economia criativa no período e local citados.



O público de interesse foi identificado como os vendedores ambulantes cadastrados na Secretaria Municipal de Urbanismo e Habitação que atuaram nos locais onde o governo do Estado do Maranhão promoveu o carnaval 2015, na cidade de São Luís.

## ANÁLISE

Após apresentação da metodologia e do *modus operandi* da pesquisa que foi realizada durante o Carnaval de São Luís no ano de 2015, fez-se um relatório geral a partir dos gráficos que se obteve da tabulação de dados. Cabe ressaltar que os dados que aqui se apresentam estão intimamente ligados às respostas que os entrevistados deram espontaneamente, e sua natureza desenha um panorama da economia criativa na cidade de São Luís do Maranhão.

Com a aplicação do roteiro de entrevista semiestruturada, pôde-se analisar questões simbólicas, como crenças, atitudes, valores e motivações, a partir das seguintes categorias de pesquisa, construídas sobre os aportes da economia criativa e do desenvolvimento local tais como: erradicação da pobreza e a geração de renda; a redução das desigualdades; a promoção do desenvolvimento sustentável; a inclusão social da juventude; o acesso às Tecnologias da Informação; a participação popular; a organização social; o fortalecimento da identidade local; a articulação local-global; escolaridade; e a qualidade de vida.

Para as entrevistas, foram selecionados 16 pesquisadores, a partir dos critérios de envolvimento com atividades universitárias e com outros afazeres de pesquisa de campo, devendo estar cursando no mínimo o 5º semestre letivo, regularmente matriculados numa instituição de ensino superior.

A demonstração dos resultados foi dividida por tema, na sequência do que constava no questionário, para tornar o relatório mais compreensível, de modo que facilitasse a leitura de diferentes segmentos de públicos que terão acesso às informações apresentadas. Para melhor compreensão do que representa para o estado do Maranhão o investimento em políticas de economia criativa, precisa-se entender como se dá esta cadeia de produção.

No Maranhão, esse *clima* é acentuado, uma vez que a produção da cultura local é diversificada e rica, principalmente nos aspectos criati-

vos e socioeconômicos. Assim, levantar dados e informações sobre o pecúlio criativo compreende um levantamento de dados cujos resultados devem proporcionar um fator de interação social entre o grande mercado e a ‘culturalização dos negócios’, tornando-se uma grande estratégia de desenvolvimento para o século XXI.

Tal processo envolve a geração de empregos e o consequente sustento de um grande número de famílias, além da circulação da moeda entre o setor formal e o setor informal. Esses são aspectos positivos que justificam a necessidade de um olhar atento ao processo no Estado do Maranhão.

Entretanto, tendo-se em conta que a etapa final do processo ocorre nas ruas, no caso em questão, em um período de festa e, por consequência, implica grande movimentação de pessoas e o consumo de produtos diversos nos locais onde aconteceram as apresentações carnavalescas, tornou-se necessário obter dados dos trabalhadores que desenvolveram a atividade e sobre as circunstâncias em que o fizeram, para que se pudesse identificar como de fato o processo ocorreu, suas características, vicissitudes e carências, como ponto de partida para as decisões no campo da economia criativa no Maranhão, especificamente na Ilha de São Luís.

Especificamente, neste estudo buscou-se responder à seguinte questão: como pensar e fomentar a economia criativa no setor cultural em um estado tão rico como o Maranhão? O diagnóstico que se realizou auxiliará na implementação de iniciativas e ações consistentes, que criarão a possibilidade de uma atuação sinérgica e efetiva, e contribuirá para o fomento da economia criativa. Por se tratar de um momento recente no Brasil, são muitos e complexos os desafios de uma intervenção e apoio efetivos do setor público aos diversos setores que produzem a economia criativa.

Após a realização deste diagnóstico, muitos são os dados capazes de identificar, classificar e perceber como a pecúlio criativo afeta a população e o seu modo de viver no Maranhão, principalmente ao se perceber que o conceito de economia criativa está em construção, mas é concreto que sua prática se refere à economia do intangível, do simbólico. Essa concepção da economia vislumbra as etapas de criação, produção, difusão, circulação/distribuição e consumo/fruição de bens e servi-

ços que irão gerar o valor simbólico, que por sua vez é o elemento central da formação do preço, e que resulta em produção de riqueza cultural.

Entende-se que existe a necessidade de compreensão de como se dá o processo causador dessa economia. Nesta pesquisa, identificou-se que até chegar ao consumidor o bem percorre um caminho que pode ser assim resumido.

01 – Quando o ‘vendedor’ é dono do seu próprio negócio, o que corresponde em torno de 65% dos entrevistados na inquirição, ele adquire suas mercadorias em pequenos mercados localizados nos bairros onde moram e contam com a participação de mais membros da família. Aqui, constatou-se um fato relevante que demonstra o espírito empreendedor dos ludovicenses em encontrar novas formas de atividades para a complementação da renda familiar. Nesse sentido, verificou-se que nesse espaço de cotidianidade, o vendedor aprende as relações sociais e as reproduz “enquanto instrumento de sobrevivência” (NETTO CARVALHO, 2012, p.26), buscando em suas atividades, formas de significar e ressignificar a vida e viver em meio às intempéries da economia do país e do estado o Maranhão.

02 – Ocorreram também casos de pessoas que estão à frente da distribuição dos bens comercializados que foram contratadas por um pequeno “empresário” que executa todas as etapas do processo. Aqui, um dado pode ser entendido como uma forma de geração de emprego e renda para os trabalhadores que estão fora do mercado formal. Este aspecto possui relevância ao se detectar que os direitos do empregado formal não estão contemplados.

03 - Outro fato predominante na apuração foi como ocorre a produção/circulação. Os entrevistados sentiram a necessidade de uma maior visibilidade, ou seja, as políticas sociais têm dado ao longo do tempo apoio a produtos e não a processos, isto é, à produção. Na visão dos entrevistados ficou claro que deveria haver investimento nos pontos cruciais da economia criativa: circulação (distribuição) e promoção (visibilidade).

Neste aspecto, os grandes eventos que acontecem na Ilha de São Luís do Maranhão dão suporte para que a visibilidade seja atendida, porém, os que vivem somente da economia criativa não se sentem amparados nos demais meses do ano, embora afirmem participar de vários eventos além do carnaval, como por exemplo, festejos juninos e férias

de julho, shows, encontros religiosos, eventos esportivos etc. Pode-se afirmar, diante dos dados levantados, que os *media* colaboram com os entrevistados uma vez que é por esse meio que os grandes eventos são divulgados. Apesar disso, ficou também explícito que esta mesma mídia não vislumbra a importância da economia criativa para o Maranhão.

04 - Um aspecto bastante peculiar que demonstra a necessidade e a importância de descentralização dos eventos promovidos pelos órgãos públicos é a escolha do local de atuação. Em sua maioria, mais de 60% escolhe onde atuar, levando em consideração além do fluxo de pessoas, a proximidade de onde mora, uma vez que o deslocamento de sua residência até o local de trabalho se dá a pé ou, em poucas situações, de táxi.

05 - A pesquisa identificou que mais de 80% dos trabalhadores são do sexo feminino, casadas ou em união estável, com filhos e possuem escolaridade entre o fundamental e o ensino médio e atuam neste seguimento há mais de três anos, devido, principalmente, à falta de oportunidade de conseguir um trabalho formal. É importante ressaltar que um percentual relevante atua com a economia criativa por gostar. Deduz-se, por estes dados, que a prática do pecúlio criativo é exercida para complementar a renda familiar. Tomando como parâmetro o valor do salário mínimo atual, em torno de 55% dos entrevistados conseguem ter como lucro de um a dois salários, especificamente no período do carnaval.

06 - Embora, em média, 70% dos entrevistados afirmaram não ter conhecimento de nenhuma legislação sobre as atividades que exercem, os mesmo se contradizem ao reconhecerem que sabem que possuem direitos e deveres a respeito de segurança, higiene, formas de atuação etc., e que a maior vantagem de atuarem no ramo da economia criativa é a liberdade que possuem quanto à flexibilidade de horários, possibilidades de participação e diversão nos eventos, maior salário e ausência de patrão. Como desvantagem, os indagados assinalaram a falta de apoio por parte dos órgãos públicos, a falta de uma estrutura física adequada, receio da violência e a falta de benefícios como seguro desemprego e o fundo de garantia.

07 - Alimentos e bebidas compõem a maioria dos produtos comercializados nos megaeventos da Ilha de São Luís. No carnaval, artigos como espumas, luminosos, enfeites corporais, máscaras e chapéus também possuem destaque. Como critério de escolha destes produtos está o preço, seguido da marca, mesmo porque a compra para a comerciali-

zação é feita com pagamento em espécie. É importante registrar que a compra no ‘mercadinho’ do bairro também acontece através do ‘fiado’.

A renda é o ponto afetivo para o ciclo de sustentabilidade do trabalho criativo nas culturas populares, ressaltando-se as restrições típicas desses cenários. A natureza dos trabalhadores em economia criativa exige uma postura empreendedora não comum a essa população, o que aponta a necessidade de uma mediação dos setores públicos envolvidos com o intuito de promover uma formação específica e sistemática para superar essa barreira. Entende-se, assim, que esta atividade se apresenta numa proporção considerável como o único meio de sustento para a maioria dos trabalhadores pesquisados - embora façam uso desta prática por falta de oportunidades em um trabalho formal, com todos os direitos trabalhistas que lhe são inerentes.

Apreende-se, então, que o objetivo de levantar dados sobre a economia criativa informal na Ilha de São Luís no que se refere aos trabalhadores e às etapas deste processo, no carnaval de 2015, é importante para traçar o perfil desse segmento, a partir da predominância das respostas obtidas, considerando-se as peculiaridades e as vicissitudes deste tipo de comércio e as relações de consumo que se estabelecem entre os vendedores e os frequentadores dos megaeventos.

Neste sentido, pode-se afirmar que a economia ou pecúlio criativo representa uma cadeia produtiva que deve ter uma análise frequente, considerando-se o quantitativo de trabalhadores envolvidos e os impactos que gera na economia global do Estado.

## **CONSIDERAÇÕES**

Além de gerar empregos e o conseqüente sustento de um grande número de famílias, no cenário em que ocorre, o processo da economia criativa é considerado positivo na percepção dos trabalhadores, justificando que esses aspectos criam a necessidade de um olhar atento para este segmento da população.

Os resultados da pesquisa indicam caminhos de aprendizagem sobre os usos da economia criativa e sua viabilidade como vetor de construção do desenvolvimento no Maranhão. Entretanto, retrata os desafios de um espaço social que tende a reproduzir as desigualdades no que diz respeito ao acesso aos bens materiais, tanto na questão financeira

quanto ao acesso a conhecimentos e práticas necessárias à garantia da permanência do trabalho criativo em um mercado de alta volatilidade.

Diante deste cenário, no primeiro momento a proposta é um planejamento de comunicação que abarque as seguintes atividades de relações públicas: realizar pesquisas com os produtores de economia criativa; realizar pesquisas junto à comunidade onde acontecem os eventos; identificar os públicos; traçar políticas de relações públicas, propaganda institucional e apoio ao marketing para a Secretaria de Cultura do Estado do Maranhão – Secma; elaborar de planejamento estratégico de comunicação para a Secma; desenvolver campanhas de orientação aos produtores de economia criativa, elaborar publicações para os produtores de economia criativa sobre a legislação vigente no país; divulgar os eventos a serem realizados pela Secma durante o ano e avaliar permanentemente dos programas de comunicação.

Sabe-se que esta proposta está em construção e depende principalmente da boa vontade dos gestores públicos em colocá-la em prática, porém, cada vez mais ficam evidentes os espaços alternativos para os profissionais de relações públicas.

## REFERÊNCIAS

ABREU, R. e CHAGAS, M. (orgs.). **Memória e patrimônio**: ensaios contemporâneos. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

ANDRADE, Cândido Teobaldo. **Fundamentos de Relações Públicas Governamentais**. In: Revista Comunicação e Sociedade. Instituto Metododista de Ensino Superior, Editora Cortez e Morato. Dezembro de 1979, vol. 1, n. 2 p.18-26.

APPADURAI, Arjun. **A vida social das coisas**: as mercadorias sob uma perspectiva cultural. Niterói: Editora da UFF, 2008.

BENJAMIN, Walter. **Magia e técnica, arte e política**. 7 ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BHABHA, Homi K. **O local da cultura**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2006.

BRANDÃO, Elizabeth P. **Usos e Significados do Conceito Comunicação Pública**. Trabalho apresentado ao Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional do VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, 2003.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: política, diretrizes e ações 2011-2014**. Brasília, 2011.

CANCLINI, Nestor Garcia. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2001.

CARVALHO, M. C. B; NETTO, J. P. **Cotidiano, conhecimento e crítica**. 10ª Ed. Editora Cortez: São Paulo, 2012.

CONFERP. **Relações Públicas Governamental: ações para a cidadania**. Disponível em: <http://conferp.com.br/>>. Acesso em: 02 de julho de 2015.

DURAN, C. Geraes. Ensaio sobre a contribuição de Michel de Certau à pesquisa...**Artigo Educação e Linguagem**. Ano 10. Num. 15, jan.-jun. 2007

EUROPEAN COMMISSION. **Creative industries: promoting innovation**. Disponível em: <<http://ec.europa.eu/dgs/connect/en/content/creative-industries-promoting-innovation>>. Acesso em: 14 jan 2014.

FOUCAULT, Michael. **Arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.

\_\_\_\_\_. **As palavras e as coisas**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: ITC, 1989.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.

HALL, Stuart. Diáspora e identidade cultural. In: **Revista do Patrimônio**. Cidadania. N. 24. Brasília: IPHAN, 1996.

IPHAN. **O registro do patrimônio imaterial**. Brasília: MinC, 2000.

MAFRA, Luiz Staub. Gestão do patrimônio imaterial: reflexões sobre os direitos de propriedade nas indicações geográficas. In: **Revista Pós-Ciências Sociais**, n.13, vol.17. PPG-CSoc/EDUFMA, 2010.

MARX, Karl. *In: O capital*. Crítica da economia política. Livro primeiro. 23 Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

MILLS, C. Wright. **Sobre o artesanato intelectual e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

MONEIRO, Graça França. A singularidade da comunicação pública. In: Duarte, Jorge. **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: atlas, 2007.

NORONHA, Raquel Gomes. **No coração da Praia Grande**: representações sobre a noção de patrimônio na Feira da Praia Grande, São Luís, Maranhão. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. UFMA, 2008.

NOVELLI, A.L.C. Relações Públicas Governamentais. In: MARGARIDA Kunsh (org.). **Relações públicas, história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

PAULA ANDRADE, Maristela; SOUZA FILHO, Benedito. A base de lançamento e seus impactos sobre as populações tradicionais de Alcântara. In: CARNEIRO, M. S.; COSTA, W. C. **A terceira margem do rio**: ensaios sobre a realidade do Maranhão no novo milênio. São Luís: EDUFMA, 2009.

RAFFESTIN, Claude. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Ática, 1993.

SAHLINS, Marshall. **Cultura na prática**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2007.

SOUZA FILHO, Benedito. Identidade e território: a 'guerra' como instrumento de expropriação. In: FERRETTI, Sérgio; RAMALHO, José Ricardo. **Amazônia**: desenvolvimento, meio ambiente e diversidade sociocultural. São Luís: EDUFMA, 2009.

TOLILA, Paul. **Cultura e economia: problemas, hipóteses, pistas**. São Paulo: Iluminuras/Itaú Cultural, 2007.

VIVEIROS, Jerônimo. **História do comércio no Maranhão 1612 – 1895**. Vol. 2. São Luís: Associação Comercial do Maranhão, 1954.





# COMUNICAÇÃO AMBIENTAL E RELAÇÕES PÚBLICAS: ENSAIO TEÓRICO

---

Vivian Paes Barretto Smith<sup>1</sup>

## RESUMO

A comunicação e as relações públicas são revisadas nas práticas organizacionais referentes aos aspectos socioambientais, tanto internos quanto externos. Isso também ocorre no ambiente acadêmico, no qual pesquisadores buscam compreender quais postulados teóricos e investigações se fazem necessários. O artigo apresenta a emergente área da Comunicação Ambiental por meio de um ensaio teórico em que são destacadas reflexões sobre o papel das relações públicas nesse contexto.

**Palavras-chave:** Comunicação Ambiental; Relações Públicas; Comunicação no Contexto Organizacional; Participação Pública; Comunicação Empresarial.

## INTRODUÇÃO

Organizações contemporâneas são protagonistas de um mundo em constante transformação e recorrentes crises. As questões econômicas ainda centralizam as preocupações organizacionais, no entanto demandas socioambientais passaram a representar pontos de atenção na agenda organizacional, por apresentarem desafios e questionamentos à perenidade e aos papéis desempenhados na sociedade. Reivindicações socioambientais de atores sociais têm estimulado as organizações a revisar suas respectivas missões, políticas, estratégias, alocação de re-

---

<sup>1</sup> Doutora em Ciências da Comunicação, ECA/USP. Mestre em Ciência Ambiental, PROCAM/USP. Bacharel em Comunicação Social, ESPM. Professora do SENAC São Paulo.

cursos e atribuições das áreas funcionais. Isso ocorre inclusive com a comunicação e as relações públicas no contexto organizacional.

Essa revisão presente no mercado também é encontrada no ambiente acadêmico, em que pesquisadores buscam compreender qual comunicação é observada quando o objeto de estudo são os aspectos ambientais e sociais dos indivíduos, das organizações, da sociedade e do planeta. O objetivo do presente artigo é apresentar um ensaio sobre a emergente área de estudo “Comunicação Ambiental” (*Environmental Communication*), com o aprofundamento das relações públicas.

## **COMUNICAÇÃO AMBIENTAL**

Às vezes chamada de subcampo da comunicação, a comunicação ambiental foi desenvolvida a partir da década de 1980. Considera-se hoje seu início nos EUA, com os estudos de retórica e análise de discurso da pesquisadora Christine Oravec. Na época, a autora pesquisou os discursos do ambientalista John Muir realizados no século XIX para a preservação do Vale Yosemite na Califórnia. A comunicação ambiental pode ser considerada também como um metacampo multidisciplinar. Seu foco de trabalho é o encontro dos estudos da comunicação com os estudos das relações homem-natureza.

Dois pressupostos básicos são colocados como orientação aos pesquisadores e justificativa da importância dos estudos. Primeiramente, os efeitos causados na percepção sobre natureza devido a forma pela qual o ser humano se comunica. E, por outro lado, os efeitos dessas percepções na compreensão e agir do ser humano junto a natureza. (LITTLEJOHN & FOSS, 2009, p.345) Acredita-se que a comunicação impacta diretamente as crises ambientais de fundo antrópico. Isto é, a maneira pela qual as pessoas se comunicam sobre o ambiente natural modelam a relação homem-natureza e por consequência os respectivos impactos humanos. Os postulados centrais desse campo teórico apontam para os diferentes papéis da comunicação, que incluem a capacidade de construir, produzir e naturalizar as relações com a natureza.

A maneira que comunicamos afeta poderosamente nossas percepções sobre o mundo em que vivemos; por outro lado, essas percepções ajudam a moldar como nós definimos nossas relações com e na natureza e como nós agimos frente à natureza. (IDEM, p.345)

De certo modo a natureza é silenciosa e os atores sociais, tais como ambientalistas, líderes empresariais, políticos e mídia; afirmam possuir o “direito de falar” em seu nome. Ou pelos seus próprios interesses no uso dos recursos naturais. O ambiente natural visto como um ator que não tem voz deve, portanto, ser representado e sempre será a partir do ponto de vista daquele que por ele “fala”. Esse é o segundo pressuposto básico, refere-se à aceitação de que toda comunicação ambiental é interessada, pois são representações humanas da natureza formadas por contextos e interesses sociais, econômicos e políticos. Esses contextos e interesses auxiliam a moldar nossa comunicação, muitas vezes de maneira que desconhecemos. E nos direciona a ver a natureza através de lentes específicas, enquanto também obscurece outras possibilidades de enxergarmos aspectos da própria natureza. (IDEM, p. 346)

O pesquisador Cox (2010) sintetiza a comunicação ambiental como:

O veículo pragmático e constitutivo para nosso entendimento do ambiente como também de nossas relações com o mundo natural; é o meio simbólico que usamos para construir os problemas ambientais e negociar as diferentes respostas da sociedade a eles. (COX, 2010, p.20)

Portanto, segundo este autor, há duas funções distintas para a comunicação ambiental. A primeira é pragmática, referente ao seu papel instrumental em dar suporte à resolução dos problemas ambientais. Por meio de ações comunicacionais tais como persuasão, educação e mobilização. A segunda é a sua função constitutiva. Baseada na teoria da comunicação simbólica. Pois, postula que a comunicação auxilia a compor o entendimento sobre o mundo natural, suas demandas, problemas e alternativas de soluções (COX, 2010). O quadro abaixo especifica as dimensões:

**QUADRO 1: DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO AMBIENTAL.**

Dimensão Constitutiva	Dimensão Pragmática
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreensão da sociedade sobre natureza, sobre problemas e soluções ambientais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção de mensagens/materiais/campanhas/ planos de comunicação.</li> </ul>

Fonte: Cox, 2010, p. 20-21

Assim, o autor postula que há um dilema claro pairando sobre a comunicação ambiental. “Se a natureza não pode falar, quem tem o direito de falar em seu nome?” (Idem, 2010, p. 4). E sugere ainda que a complexidade dos assuntos socioambientais, como a mudança climática por exemplo, ocorre devido às diferentes vozes que falam sobre o tema na sociedade. A maioria das pessoas concorda na urgência em resolver a crise do clima, no entanto há pouco consenso sobre a maneira de resolvê-la: devemos aumentar a legislação e impedir a emissão de gases efeitos estufa ou incrementar os incentivos econômicos para a promoção da economia verde e de baixo carbono no livre mercado? Diversos pontos de vista competem pela atenção dos tomadores de decisão e do público em geral. Somente em uma sociedade democrática é permitido o debate público de tantas vozes e maneiras de compreensão da relação homem-natureza.

A importância da comunicação como parte da equação para solucionar os desafios socioambientais apresenta-se por dois caminhos simbólicos. Por um lado há a necessidade de compreender como as questões socioambientais são comunicadas e os efeitos dessa comunicação na formação da percepção humana e no comportamento da sociedade frente ao meio ambiente. É o papel simbólico da comunicação conforme definido em 1966 pelos estudos de Kenneth Burke, que postularam que a linguagem é necessariamente persuasiva. Isto é, a linguagem é um ato simbólico além da transmissão de informação, gera uma ação, “faz” algo. A partir dessa perspectiva é possível investigar a retórica da comunicação ambiental, os símbolos e discursos que influenciam a compreensão sobre o mundo natural, inclusive sobre o que é um problema ou uma crise socioambiental. Mais além, é possível afirmar que a natureza apesar de existir objetivamente, é aprendida pelo homem como um

conceito, moldado a partir da sua interação e comunicação. “[...] meio ambiente é um conceito e um conjunto de valores culturais associados que nós construímos por meio do modo que utilizamos a linguagem.” (HERNDL & BROWN apud COX, 2010, p. 58) As práticas “ambientalmente corretas” e o comportamento que favorece a proteção socioambiental são incorporados a partir da mudança de percepção dos indivíduos sobre a natureza. As formas de uso e exploração dos recursos naturais, a relação homem-natureza, poderão ser transformadas por meio da influência da comunicação ambiental.

O outro caminho refere-se ao papel ocupado pelas esferas públicas na mediação e negociação das diversas vozes, que ao falarem “em nome da natureza” influenciam as decisões sobre a sociedade e o planeta. A qualidade do debate implica nos resultados do mesmo e nos seguintes processos de tomada de decisão.

Portanto, outro aspecto fundamental são os espaços em que a comunicação ambiental opera. Pois a natureza é caracterizada pelos seus aspectos físicos, de fauna, flora e reino mineral. Florestas, rios, animais e montanhas, por exemplo. O seu primeiro espaço ocupado são os territórios em que a natureza se localiza. Porém há outro espaço ocupado pela natureza, outro aspecto a ser considerado. Cox (2010) afirma que “onde houver natureza e meio ambiente haverá também palavras e, portanto, ideias” (COX, 2010, p. 25). É o aspecto simbólico como um espaço discursivo, a esfera pública como um espaço discursivo.

Corbett (2006) ao definir as premissas da comunicação ambiental aprofunda a sua reflexão sobre aspectos culturais e históricos. A primeira premissa refere-se à abrangência da comunicação, expressada em valores, palavras, ações e práticas diárias. Conforme Cox (2010), a autora reafirma em sua segunda premissa que a comunicação ambiental (CA) é uma comunicação interpretada individualmente e negociada. A terceira e quarta premissa referem-se à determinação dessa comunicação, histórica e culturalmente enraizada, além de ideologicamente derivada e dirigida. Nas demais quatro premissas a autora apresenta uma visão crítica ao contextualizar a comunicação nos dias atuais. Afirma que o paradigma dominante da sociedade designa um valor instrumental ao meio ambiente o que faz com que a crença de que a natureza está a serviço do homem seja

universal. Além disso, afirma que essa comunicação está intrinsecamente ligada à cultura pop (de massa), em particular à propaganda e ao entretenimento. E é influenciada e mediada pelas instituições sociais e empresas. Por fim, apresenta o valor da mídia ao postular que a maneira pela qual a natureza é apresentada pelos meios geralmente é de apoio ao modelo atual, sem estimular mudanças. Para ela a comunicação ambiental compõe um sistema individual de crenças sobre o ambiente natural. E é isso que forma as atitudes e os comportamentos na relação homem-natureza. O sistema de crenças é tanto um produto individual quanto cultural. E os fatores que influenciam sua formação ideológica são: experiências da infância, o senso de espaço (pertencimento ao território) e contextos históricos e culturais.

A comunicação ambiental é ampla e articula diversas áreas das ciências da comunicação. Aparentemente, inclusive o próprio nome sugere, o escopo desse tipo de comunicação seria apenas o pilar ambiental. No entanto, ao aprofundar os estudos nota-se que os aspectos econômicos e sociais estão igualmente presentes e compõem a relação homem-natureza. Pode-se afirmar que a comunicação ambiental foca nos aspectos socioeconômicos ao analisarmos as práticas organizacionais, as políticas públicas, o engajamento de públicos, os diálogos multissetoriais e também as questões específicas de risco e saúde e segurança. O quadro abaixo apresenta a linhas de pesquisa da comunicação ambiental.

#### **QUADRO 2: LINHAS DE PESQUISA DA COMUNICAÇÃO AMBIENTAL.**

<p><b>Linhas de pesquisa da Comunicação Ambiental</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retórica ambiental e Discurso;</li> <li>• Mídia e jornalismo ambiental;</li> <li>• Participação pública no processo de decisão ambiental;</li> <li>• Marketing Social e campanha de mobilização;</li> <li>• Colaboração ambiental e resolução de conflitos;</li> <li>• Comunicação de Risco;</li> <li>• Representações de natureza na cultura popular e MKT verde.</li> </ul>
---	--

Fonte: Síntese elaborada pela autora a partir dos conceitos apresentados por Cox (2010).

Ao aprofundar as linhas de pesquisa, verifica-se o poder transformador da comunicação. Há, inicialmente, um reconhecimento do direito a informação e da voz dos diferentes públicos. Essa participação popular é identificada como um elemento crítico no sucesso dos esforços para proteção da natureza. Um exemplo internacional é a Convenção Aarhus realizada pela Comissão Econômica para a Europa da ONU, em 2008. Um conjunto de princípios passou a assegurar a participação pública nos processos de decisão ambiental com a premissa de que “aqueles que são afetados por uma decisão têm o direito de participar no processo de tomada de decisão” (“*Core Values*”, 2008 apud Cox, 2010, p. 84).

Cox (2010) apresenta um quadro com os modos de participação pública nas decisões socioambientais referentes a direitos legais garantidos nos EUA, transcrito abaixo. Nesse caso são relações entre o primeiro setor (governo) e os cidadãos.

**QUADRO 3: MODOS DE PARTICIPAÇÃO PÚBLICA.**

<b>DIREITO LEGAL</b>	<b>MODO DE PARTICIPAÇÃO</b>	<b>AUTORIDADE</b>	<b>PRINCÍPIO DEMOCRÁTICO</b>
Direito de saber	Pedidos de informação por escrito, acesso a documentos online, etc.	Lei de Liberdade de Informação, Inventário de Efluentes Tóxicos, Lei da Água Limpa, leis “ <i>Sunshine</i> ”.	Transparência
Direito de comentar	Testemunhos em audiências públicas, participação em comitês consultivos, comentários escritos (carta, e-mail, etc.)	Lei da Política Ambiental Nacional	Participação direta



Direito de defender-se (proteger um interesse)	Ações judiciais, pareceres (terceira parte) em processos legais.	Lei da Água Limpa, outros estatutos; processos da Suprema Corte (Sierra Club vs. Morton, etc.).	<i>Accountability</i> (fazer com que as autoridades políticas cumpram com as normas e padrões acordados a priori).
--	--	---	--

Fonte: Quadro adaptado de Cox (2006, p.84).

As Audiências Públicas (AP) são consideradas como uma das principais atividades de participação socioambiental dos cidadãos norte-americanos junto ao governo. No Brasil isso também ocorre devido ao marco regulatório nacional descrito na Lei 6.938/81 e nas Resoluções CONAMA n.º 001/86 e n.º 237/97. A obrigatoriedade da realização de AP no processo de licenciamento ambiental<sup>2</sup> de novos empreendimentos ou atividade potencialmente poluidora ou degradadora do meio ambiente faz com que haja uma presença importante do setor privado nesses espaços de participação. Busca-se assim promover a participação social na tomada de decisão socioambiental.

Recentemente foi publicado a Lei Complementar n.º 140/2011, que discorre sobre a competência estadual e federal para o licenciamento, tendo como fundamento a localização do empreendimento. Essa obrigação é compartilhada pelos Órgãos Estaduais de Meio Ambiente e pelo Ibama, como partes integrantes do SISNAMA (Sistema Nacional de Meio Ambiente). As audiências públicas obedecem a regulamentações específicas que descrevem como devem ser os eventos em cada Estado e também na esfera Federal. O anfitrião é o órgão estadual competente ou IBAMA, no entanto quem operacionaliza e custeia a atividade é o empreendedor. O planejamento da atividade é uma das ações de comunicação previstas no Plano de Comunicação Social, já acordado anteriormente ao evento entre a empresa e o órgão governamental responsável pelo licenciamento. Todos os *stakeholders* presentes nas áreas de influência direta e indireta do empreendimento têm participação prevista na audiência pública.

<sup>2</sup> Disponível em <http://www.ibama.gov.br/licenciamento/> Acessado em 21/05/13.

Depoe e Delicath (2004 apud COX, 2010) apresentam os cinco principais motivos para a falta de efetividade das audiências públicas nos EUA: (1) operam em modelos de racionalidade tecnocrática, “catequizando” e persuadindo o público a legitimar as decisões do governo; (2) ocorrem tardiamente no processo de tomada de decisão; (3) segue uma trajetória de adversários com aqueles que decidem e anunciam e aqueles que defendem; (4) não possuem os mecanismos adequados e fóruns para diálogos informais com *stakeholders*; e (5) não possuem acordos prévios que garantam que as contribuições coletadas na audiência terão impacto nos resultados das decisões.

No Brasil, somente o segundo e o quinto motivo não se aplicam no caso de licenciamento de novos empreendimentos. Pois a audiência pública ocorre no início do processo, na fase de projeto do empreendimento, para a obtenção da Licença Prévia. E as contribuições coletadas na audiência são incluídas pela agência ambiental no formato de condicionantes para a obtenção da licença, inclusive passível de demanda de novos estudos a serem adicionados ao Estudo de Impacto Ambiental (EIA), documento base da audiência.

Modelos alternativos aparecem na esfera não governamental quando os espaços de participação tradicionais, estabelecidos pelo governo, não são efetivos. Tanto cidadãos, cientistas, ambientalistas, indústria e oficiais de governo buscam alternativas de diálogo e resolução de conflitos bilaterais e multilaterais. Existem novos modelos de participação no Brasil que variam entre comitês consultivos junto a órgãos públicos (ex. Conselho Estadual de Meio Ambiente – CONSEMA – do Estado de São Paulo), parcerias para gestão de recursos socioambientais (ex. Fundação O Boticário e Reserva Natural Santo Morato) e colaboração baseada na comunidade (ex. Fórum Floresta do Mato Grosso do Sul, do qual participam empresas como a Fibria, ONGs como a WWF Brasil e o governo como a Semadur – Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Urbano de Campo Grande).

Para Cox (2010) há três maneiras para resolução de conflitos socioambientais: arbitragem, mediação e colaboração. A arbitragem normalmente refere-se a um processo formal realizado em tribunais, no qual uma terceira parte neutra julga sobre o conflito a partir de visões opostas dos participantes. A mediação é um processo de facilitação,

com participação de um mediador, para auxiliar os opositores a encontrarem uma solução acordada entre as partes. E a colaboração pode ter um mediador ou não. O que a diferencia é a participação ativa dos envolvidos. Segundo Walker (2004 apud COX, 2010, p.127), o aprendizado colaborativo se distingue das demais formas de participação pública em oito aspectos: (1) menor competitividade; (2) aprendizado mútuo e baseado em fatos; (3) permite identificar diferenças entre valores a serem exploradas, (4) foca nos interesses e não nos posicionamentos, (5) a responsabilidade de implementação é compartilhada, (6) conclusões são elaboradas pelos participantes por meio de um processo reflexivo, interacional e interativo, (7) processo contínuo, (8) potencial de desenvolvimento de habilidades individuais e coletivas de gerenciamento de conflito, liderança, tomada de decisão e comunicação.

Exemplos de colaboração bem sucedida tem sido objetos de estudo de diversos pesquisadores da comunicação ambiental. Cox sintetiza esse conhecimento em cinco requerimentos básicos, conforme descritos no quadro abaixo:

**QUADRO 4: REQUERIMENTOS BÁSICOS PARA GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS*.**

<b>Requerimentos para uma colaboração bem sucedida.</b>
1. Relevantes <i>stakeholders</i> presentes.
2. Participantes adotam uma abordagem de resolução de problemas.
3. Todos os participantes tem acesso aos recursos necessários e às oportunidades para participar das discussões.
4. Decisões são geralmente alcançadas por consenso.
5. Agências ambientais relevantes guiam suas atividades por meio de recomendações provenientes de processos de colaboração.

Fonte: Quadro adaptado de Cox (2006, p.128).

No entanto, a colaboração e o processo de consenso têm suas limitações. Burgess e Burgess (1996 apud COX, 2010, p.130) afirmam que a construção de consenso é eficiente nas disputas em que os interes-

ses em jogo são de menor gravidade. Porém, em situações de diferenças de valores enraizados (como a condição de “sagrado” do bem natural para comunidades indígenas) ou desconfortos irredutíveis com perdas e ganhos (deslocamento de pessoas devido a degradação ambiental), o processo não funciona tão bem. Cox (2010) sistematiza as críticas mais comuns dos pesquisadores de comunicação ambiental: (1) *stakeholders* talvez não representem uma variedade de públicos, (2) colaborações locais podem criar precedente sobre exceções às normas nacionais que se aplicam somente naquela localidade, (3) assimetria de poder pode gerar cooptação, (4) pressão por consenso pode levar ao “mínimo denominador comum”, (5) consenso tende a deslegitimar o conflito e a militância, (6) grupos colaborativos podem não ter autoridade para implementar suas decisões, (7) valores irreconciliáveis podem dificultar acordos.

Mouffe (2009 apud COX, 2010) confronta a capacidade de consenso para a resolução de conflitos socioambientais apresentando o que denomina de “paradoxo democrático”. Há uma tensão, um conflito intrínseco, entre a democracia liberal – respeito às liberdades individuais – e a tradição democrática da igualdade e o respeito pelo desejo da maioria. E ainda, ao pensarmos nos paradigmas da comunicação contemporânea é preciso considerar o valor do “dissenso”. Entendido como “um questionamento da, uma rejeição da, ou um desacordo com a reivindicação ou premissa do argumento de um interlocutor” (COX, 2001, p.142). A valorização do dissenso leva a abrir novas oportunidades de compreender as diferenças e inovar na tomada de decisão. Faz-se necessário frisar que em situações de grandes diferenças entre princípios organizacionais e interesses não é possível alcançar a colaboração plena, no entanto isso não significa a impossibilidade de um relacionamento.

Devido às diferenças entre propósitos de atuação das organizações, alguns autores da comunicação ambiental especificam um conjunto de pressupostos teóricos para o estudo sobre a comunicação das empresas. A comunicação corporativa ocupa um lugar separado de análise, chamado de “militância corporativa” e sempre vinculado ao marketing verde e discursos que privilegiam os posicionamentos da organização. Nota-se que a comunicação institucional, inclusive as relações públicas, é sempre avaliada criticamente. A linha de estudos de retórica ambiental e seu discurso também se aplicam ao mundo corporativo. Cox sintetiza em quatro categorias os mais frequentes tipos de comu-

nicação corporativa encontrados pelos pesquisadores da comunicação ambiental nos EUA: (1) a prática do marketing verde ou a construção de uma identidade ambiental para produtos, imagens e comportamentos corporativos, (2) campanhas de militância industrial (*lobby*), focadas em exercer influência sobre os marcos regulatórios, legislação, regras das agências estatais e a opinião pública; (3) definição de estratégias legais mais agressivas para desacreditar ou intimidar críticas ambientais; e (4) estratégias de comunicação agressivas conhecidas como processos judiciais “*SLAPP – Strategic Litigation Against Public Participation*” (Contencioso Estratégico Contra a Participação Pública).

O autor descreve a “complexa dança” de identidade na comunicação organizacional do setor privado, que sugere como um movimento esquizofrênico, em que há o “esforço de muitas empresas para parecer verde, enquanto se opõem ativamente às proteções ambientais (marcos regulatórios) com frequência” (COX, 2010, p. 332).

Corbett detalha a investigação sobre a atuação das relações públicas e para isso resgata um termo usual no mercado americano “*spin-doctoring*”, o que significa em português a inversão dos fatos e posições para que a mensagem beneficie os interesses de alguém, no caso a organização. A autora, contudo, aceita que há variações na comunicação organizacional, a depender da filosofia da organização.

Os objetivos dos profissionais de RP no sistema comercial são de comunicar a eficiência e as formas industriais nas quais conduz os negócios da empresa. A maneira de como isso aparece na prática e na comunicação depende das filosofias e requerimentos que guiam a organização. (CORBETT, 2006, p. 252)

Ela também reconhece o valor de mercado da comunicação como um diferencial, ao afirmar as vantagens da comunicação das práticas que a empresa considera como ambientalmente responsáveis, particularmente aquelas que vão além da obrigatoriedade legal. Considera que as RP são um dos componentes da posição estratégica de muitas empresas frente às questões socioambientais. Entre os objetivos de RP encontra-se o de proporcionar um clima favorável aos negócios, o que significa a capacidade de gerar lucro e criar um sentimento público positivo simultaneamente. A autora acredita que esse objetivo não é contrário e nem excludente à proteção ambiental. Mas observa que algumas empresas não veem dessa maneira. E nesses casos há uma mudança

na ação dos departamentos de RP que passam da relação de guardiões da identidade da empresa para o foco no “esverdeamento” da comunicação, por meio da defesa da sustentabilidade, do cumprimento voluntário de algumas demandas ambientais e do aproveitamento das vantagens de mercado e da legislação.

Há a constante preocupação com a autenticidade da mensagem da comunicação organizacional. Seria um “*green spin*” (inversão verde)? Expressaria somente uma imagem desconectada da realidade ou teria um lastro com o desempenho dos processos, serviços e produtos organizacionais? O famoso termo do movimento ambientalista internacional “*walk the talk*” (“fazer o que diz”) é posto em evidência. Corbett (2006) lista um conjunto de estratégias encontradas no mercado de RP para endereçar as demandas socioambientais. Há o entendimento de que diferentes abordagens teóricas de RP coexistem, tanto antigas quanto novas. Coexistem, portanto, práticas mais assimétricas e de apenas uma via da comunicação com modelos simétricos, de duas vias, em que há benefício mútuo entre a organização e seus públicos para então construir relacionamentos de longo prazo. O quadro abaixo sintetiza as principais colocações da autora referente às práticas de RP encontradas na comunicação ambiental corporativa atualmente, do ponto de vista empírico. Nota-se, apesar de todas as ressalvas feitas pela autora, que estão listados apenas exemplos com destaque para o caráter manipulador e controlador da comunicação das empresas. Somente a comunicação das organizações do terceiro setor e a do movimento ambientalista possuem crédito e confiança pela autora, portanto são consideradas comunicações ambientais legítimas.

**QUADRO 5: ESTRATÉGIAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS.**

<p><b>Estratégias e Práticas de relações públicas no contexto da Comunicação Ambiental</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuasão: influenciar pela satisfação de ambos, persuasor e persuadido.</li> <li>• Segurar a informação e disponibilizá-la em momentos pré-determinados.</li> <li>• Disponibilizar informação junto com outras mensagens específicas para influenciar a percepção pública.</li> <li>• Produzir ou distorcer informação.</li> <li>• Comunicar informações somente para audiências selecionadas.</li> <li>• Controlar a mídia como fonte de distribuição de informação.</li> <li>• Apresentar informações distorcidas de fontes aparentemente confiáveis.</li> <li>• Fazer a gestão da percepção.</li> <li>• Criar deliberadamente a dúvida e a incerteza.</li> <li>• Legitimar e deslegitimar informações científicas.</li> <li>• Fazer <i>greenwashing</i> – maquiagem verde: “desinformação disseminada por uma organização para apresentar uma imagem pública de ambientalmente responsável.” (p. 263)</li> <li>• Esverdear a imagem e a identidade da organização.</li> <li>• Alternar o senso de culpa da organização para os indivíduos.</li> <li>• Criar campanhas institucionais nas associações setoriais que representam os interesses de um setor específico de negócios.</li> <li>• Criar organizações sem fins lucrativos que pareçam ONGs ambientalistas, mas na verdade não são fundadas por cidadãos e sim por empresas para a defesa de seus interesses (<i>front groups</i>).</li> </ul>
--	---

Fonte: Síntese elaborada pela pesquisadora a partir dos conceitos apresentados por Corbett (2006).

Interessante notar que Corbett (2006) quase não considera o engajamento com *stakeholders* como uma ação de Relações Públicas. Traz apenas um exemplo, o da fábrica de tapetes *Interface* (caso reconhecido internacionalmente como prática de excelência em sustentabilidade) para ilustrar uma empresa que levantou as expectativas de seus públicos antes mesmo da onda verde se estabelecer no setor.

## CONCLUSÃO

O valor da comunicação na comunicação ambiental é colocado acima do contexto organizacional, posicionado no nível das relações humanas e da relação homem-natureza, mediadas pela comunicação capaz de promover a mudança ambiental necessária. Considerada uma mudança de paradigma cultural.

Os pesquisadores Dunlap e Van Liere (1978) criaram uma escala para medir o chamado *New Environmental Paradigm* (NEP) – Novo Paradigma Ambiental - em contraposição ao *Dominant Social Paradigm* (DSP) – Paradigma Social Dominante – termo cunhado por Pirages e Ehrlich (1974). São dois paradigmas que facilitam a articulação e debate sobre o tema socioambiental. De um lado o Paradigma Social Dominante que consiste na ideologia antropocêntrica e instrumental. Uma relação hierárquica entre o homem e a natureza. Na qual crescimento é considerado progresso e os recursos naturais e humanos têm somente valor instrumental para as pessoas. Do outro lado está o Novo Paradigma Ambiental, referente à interdependência, às relações não hierárquicas e à valoração do mundo natural em toda sua complexidade e diversidade.

Apesar das críticas e revisões ao NEP, como o Novo Paradigma Ecológico de 2000 elaborado por DUNLAP, sua aceitação acadêmica foi ampla. (DUNLAP, 2008) Uma revisão dos 30 anos de pesquisa usando a escala do NEP, incluiu 69 estudos e considerou o NEP como o método mais utilizado para avaliar as atitudes ambientais das pessoas. (HAWCROFT e MILFONT, 2010) No entanto, o próprio autor Dunlap (2008) reconhece que a apropriação desse conhecimento pela sociedade e a consequente mudança de atitude foi abaixo de suas expectativas, estimadas há quase 40 anos atrás.

O DSP e a visão crítica dos pesquisadores justifica-se pelo contexto em que estão inseridas as empresas, no modelo econômico capitalista e no modelo político neoliberal. Assim é de interesse eminente das empresas a sua sobrevivência em um espaço com pouca regulamentação governamental e muitas oportunidades de mercado em consonância com as demandas dos *stakeholders*. No entanto, o modelo de crescimento capitalista da maneira como é operacionalizado hoje não promove a sustentabilidade. No discurso das empresas encontra-se a crença de que o ajustamento do mercado pelo livre comércio é suficiente para a resolução das crises econômicas, ambientais e sociais.



A comunicação ambiental no campo de estudos das relações públicas e da comunicação organizacional demanda um posicionamento crítico do pesquisador e o entendimento sobre as relações homem-natureza. Pois a responsabilidade pelos comportamentos frente ao ambiente natural passa inerentemente pela comunicação e relacionamentos dos indivíduos e organizações na sociedade. Assim, há uma parcela dos estudiosos de comunicação ambiental que trabalham juntamente com o campo da educação ambiental e da comunicação científica. Entendem que as mudanças de atitude dos indivíduos e de paradigma da sociedade requer um maior acesso e compreensão das questões científicas sobre o planeta e a relação homem-natureza.

Além disso, a comunicação ambiental é uma prática política dos indivíduos e organizações. Falam em nome dos aspectos socioambientais segundo seus interesses, que mesmo voltados a demandas coletivas, sempre serão parciais. A responsabilidade pela causa e pela solução dos problemas é de todos os atores sociais, considerando as assimetrias de poder e de informação. São corresponsáveis com papéis e pesos diferenciados.

## REFERÊNCIAS

CORBETT, J. B. *Communicating nature: how we create and understand environmental messages*. Washington: Island Press, 2006.

COX, R. *Environmental communication and the public sphere*. 2<sup>nd</sup>. ed. Los Angeles: Sage, 2010.

DUNLAP, R. E., VAN LIERE, K. The “new environmental paradigm”. *The journal of environmental education*, v. 9, n. 4, p. 10-19, 1978.

\_\_\_\_\_. The “New Environmental Paradigm”, *The Journal of Environmental Education*, v. 40, n. 1, p. 19-28, 2008. DOI: 10.3200/JOEE.40.1

DUNLAP, R. E. Measuring endorsement of the new ecological paradigm: A revised NEP scale. *Journal of social issues*. v. 56, n. 3, p. 425, 2000.

HAWCROFT, L. J.; MILFONT, T. L. The use (and abuse) of the new environmental paradigm scale over the last 30 years: A meta-analysis. *Journal of Environmental psychology*, v. 30, n. 2, p. 143-158, 2010.

LITTLEJOHN, S. W.; FOSS, K. A. *Encyclopedia of Communication Theory*. Vol 1. Sage, Califórnia, US: 2009.

# RETORNO SOBRE INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO? REFLEXÕES SOBRE MÉTODOS DE MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO

---

Rafael Figueiredo Cruz e Silva<sup>1</sup>

## RESUMO

Desde quando se consolidou nas organizações brasileiras como uma estrutura nos organogramas das corporações, a Comunicação sempre se debateu quando era demandada a apresentar, de forma tangível, os resultados de sua atividade. Há aproximadamente 10 anos, a discussão sobre mensuração de resultados em comunicação ganhou fôlego no país, estimulando o debate sobre o tema. Um dos esforços da comunidade científica foi trazer para o campo da Comunicação Organizacional as reflexões sobre retorno sobre investimento (ROI). Revisitaremos alguns autores brasileiros que discutem o tema, buscando problematizar segmentos ainda pouco trabalhados por eles.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; avaliação em comunicação; mensuração de resultados em comunicação; ROI.

## INTRODUÇÃO

A Comunicação consolidou-se como um processo nas organizações. Isso ninguém mais discute. Da década de 1960 – quando surgiram os primeiros setores de comunicação em grandes corporações do Brasil – para cá, muito se discutiu sobre o papel da comunicação nas organizações. Mas não se questiona mais a sua importância. Ou não?

---

<sup>1</sup> Bacharel em Relações Públicas e Mestre em Comunicação e Sociabilidade Contemporânea pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Profissional de Comunicação Social da Petrobras.

Apesar de ser uma disciplina antiga, a comunicação ganhou espaço nas organizações há pouco mais de 50 anos. E nesse tempo, em um aspecto os setores de Comunicação sempre teve dificuldades: tangibilizar seus resultados.

Neste texto, propomos discutir questões referentes a mensuração de resultados em comunicação. Queremos identificar o que ainda pode ser feito para tangibilizar devidamente os resultados em comunicação – feito que não foi alcançado nas últimas 5 décadas.

Nossa reflexão começa retomando as definições fundamentais do conceito de comunicação por acreditarmos que, entre os profissionais que trabalham nas organizações, ainda há lacunas de entendimento sobre o paradigma relacional da comunicação.

O papel dos setores de comunicação nas organizações e o que eles devem buscar também será tema de revisão. Em suma, nossa suspeita recai sobre o fato de que, com o passar do tempo, o objetivo mais elementar dos departamentos de comunicação das organizações deixou de ser o norteador de sua missão.

Para alcançarmos o ponto central de discussão deste texto, teremos que evocar o debate sobre mensuração em comunicação, destacando como a literatura técnico-científica brasileira recente dá grande destaque para a medição de resultados de comunicação. Mais do que citar exemplos de métodos, nossa preocupação é mostrar como o foco das pesquisas esta voltado para os resultados em comunicação.

Por fim, apontaremos que, apesar da produção técnico-científica sobre mensuração em comunicação ter aumentado consideravelmente nos últimos 10 anos, o campo ainda carece de metodologias adequadas, caso queira trabalhar com retorno sobre investimento em comunicação.

## **COMUNICAÇÃO/INTERAÇÃO**

Como podemos definir a comunicação humana? Se buscarmos no dicionário pelos sinônimos da palavra “comunicação” encontraremos termos como relação, interação, compartilhamento de sentidos... Mas o que efetivamente caracteriza todos esses substantivos? Como podemos explicar, conceitualmente, a comunicação?

A comunicação é uma ação social e, como todas as outras, reflete e é reflexo de um contexto cultural, econômico, tecnológico, social e político da época em que acontece. Além disso, ela acontece por meio dos sujeitos.

A comunicação traz uma peculiaridade em relação às outras ações sociais: ela é carregada de sentidos. Uma ação comunicativa obrigatoriamente evoca significados nos sujeitos envolvidos. Mead (1934), definindo a comunicação enquanto interação social, destaca que

... [in social interaction, we] have a symbol which answers to a meaning in the experience of the first individual and which also calls out that meaning in the second individual. Where the gesture reaches that situation it has become what we call “language”. It is now a significant symbol and it signifies a certain meaning (MEAD, 1934, p. 46)<sup>2</sup>

A comunicação acontece, efetiva-se, quando os sujeitos envolvidos naquela ação social evocam, uns nos outros, sentidos durante a própria ação. Por meio do gesto significante, seja ele verbal ou não-verbal, os indivíduos, no contexto daquela interação, acionam sentidos uns nos outros, afetando-se mutuamente. Trata-se de uma situação na qual os interlocutores são afetados pela possível futura ação do interlocutor e, sendo assim, tentam antecipar-se. Elias (1994), de forma consistente, descreve uma situação de comunicação:

tomemos, por exemplo, uma forma relativamente simples de relação humana, a conversa. Um parceiro fala, o interlocutor retruca. O primeiro responde e o segundo volta a replicar. Se considerarmos não apenas as observações e contra-observações isoladas, mas o rumo tomado pela conversa como um todo, a sequência de ideias entremeadas, carreando umas às outras numa interdependência contínua, estaremos lidando com um fenômeno [...]. A característica especial desse tipo

---

<sup>2</sup> “... [na interação social, nós] temos um símbolo que responde a um significado na experiência do primeiro indivíduo e que também chama esse significado no segundo indivíduo. Onde o gesto alcança essa situação, ele se transforma no que chamamos de “linguagem”. Ele é agora um símbolo significante e possui um certo sentido” (tradução nossa).

de processo, [...] é que, no decorrer dele, cada um dos interlocutores forma ideias que não existiam antes ou leva adiante ideias que já estavam presentes. Mas a direção e a ordem seguidos por essa formação e transformação das ideias não são explicáveis unicamente pela estrutura de um ou outro parceiro, e sim pela relação entre os dois (ELIAS, 1994, p. 29).

Vale destacar no exemplo supracitado que o tom da conversa, apesar de ser criado interativamente, passa necessariamente por uma possível futura afetação dos interlocutores. Uma pessoa, ao mencionar um fato, já consegue antecipar algumas das prováveis respostas do interlocutor e, diante delas, “acionar” outras possíveis. O mesmo também vale para o outro parceiro no diálogo. Ambos, na formulação de suas próprias enunciações, são “condicionados” pela possível futura afetação a que ocorrerá ao ouvirem o enunciado do colega. Em outras palavras, ambos interagentes conseguem, pelo menos em parte, antecipar algumas ações uns dos outros, já prevendo como elas os afetariam.

Outras situações corriqueiras do nosso dia a dia podem também ser tomadas como exemplos para explicarmos melhor o papel dos interagentes numa situação comunicativa. Uma delas é bastante comum nas organizações: os encontros nos elevadores. Nós, ao entrarmos num elevador que já está parcialmente ocupado, podemos tomar uma série de atitudes: cumprimentar os presentes é uma delas. Manter o silêncio é outra. Mas caso optemos por dar “bom dia” ou “boa tarde”, já esperamos uma resposta dos outros ocupantes. A resposta pode ser o silêncio, e ele pode, conseqüentemente, motivar o nosso silêncio. Mas a resposta pode ser outro cumprimento. Contudo, se além do cumprimento, recebermos um elogio como “bonita a sua camisa”, também já anteciparemos algumas respostas para o interlocutor. Novamente aqui fica evidente que numa interação social, numa situação comunicativa, a direção e a ordem seguidas não são explicáveis unicamente pela estrutura de um ou outro parceiro, e sim pela relação entre os dois (ELIAS, 1994).

A comunicação, portanto, é um momento de relação. Conforme caracterizado por Duarte (2003)

... na comunicação, entre mim e o outro, ambos são arrastados para uma zona na qual perdem algo de si. Porque algo de mim passa a compor o outro, e eu passo a ser composto

por algo do outro [...]. O diálogo só é possível a partir de uma suspensão, por mínima que seja, das estruturas tácitas de conceitos e ideias que cada consciência traz. Com essa suspensão, o plano cognitivo do outro pode se fazer presente no meu plano cognitivo, formando um terceiro campo cognitivo que não estava presente antes do encontro. [...] essa é outra característica da comunicação: ela não existe antes das consciências envolvidas se encontrarem. Ela é um terceiro plano cognitivo que emerge e que não estava contida inicialmente nos planos de nenhuma das partes, mas se construiu pela desterritorialização das partes que reterritorializaram um terceiro cogito emergente. A comunicação então é uma virtualidade que se atualiza na relação (DUARTE, 2003, p. 47/48).

Essa noção de comunicação destaca a relação, dando atenção para elementos como motivações, cultura, linguagem. Ao olhar para uma situação comunicativa, o foco deve recair sobre: a construção discursiva conjunta dos interlocutores; a mútua afetação intencional dos indivíduos por meio do gesto significante; as ligações construídas e desconstruídas a cada instante e o que elas acionam nos sujeitos<sup>3</sup>.

## **COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Na contemporaneidade assistimos a um aumento cada vez mais acelerado no número de organizações. Elas surgem em alta velocidade e em grandes quantidades, para atender demandas sociais e mercadológicas ou pela perspicácia de agentes de mercado atentos a novas oportunidades de negócio.

Além de estarem em número cada vez maior, as organizações ganham papel cada vez mais preponderante nas vidas das pessoas. Como nos lembra Kunsch (2003):

esse conjunto diversificado de organizações é que viabiliza todo o funcionamento da sociedade e permite a satisfação

---

<sup>3</sup> A concepção de comunicação nos deve ser útil enquanto um viés, um operador analítico. Como defendido por G. Didi-Huberman, “...toda questão é de saber o que queremos fazer com um conceito seja ele qual for, até onde se quer torna-lo operatório” (DIDI-HUBERMAN, 2011, p. 94).

de necessidades básicas, como alimentação, saúde, vestuário, transporte, salário, lazer, segurança e habitação. Também nossas necessidades sociais, culturais e de qualidade de vida são atendidas por meio de e nas organizações. Enfim, valemo-nos delas para sobreviver, para nos realizar, para ser felizes (KUNSCH, 2003, p. 20).

Outra característica fundamental das organizações na contemporaneidade é que muitas delas estão cada vez maiores e mais complexas. Suas dimensões gigantescas – tanto em número de funcionários/colaboradores quanto em unidades operacionais, faturamento ou dispersão geográfica – muitas vezes demandam complexos arranjos organizacionais para que a organização consiga manter-se e desenvolver-se.

Entretanto, a complexificação das organizações não se deve apenas ao gigantismo de suas dimensões. Há outros fatores que motivam e justificam estruturas organizacionais cada vez mais intrincadas. Um deles são as (já nem tão recentes) pressões da opinião pública e da sociedade civil exigindo prestação de contas e transparência por parte das organizações. As cobranças da sociedade civil tornam-se cada vez mais frequentes e rigorosas, exigindo das organizações a criação de novas estruturas, dedicadas a prestar contas. Esta foi uma das motivações da criação dos primeiros setores de comunicação nas organizações.

Atualmente os departamentos de Comunicação ou de Relações Públicas são bastante comuns nas organizações. Espera-se que eles tenham como principal missão, a construção e/ou reforço do vínculo da organização com os seus públicos. Cabe aqui recuperar a definição de públicos, uma vez que ele será importante para ajudar a refletir sobre as relações comunicativas das organizações. De acordo com França (2008)

... o termo público pode ser assim definido: grupos organizados de setores públicos, econômicos ou sociais que podem, em determinadas condições, prestar efetiva colaboração às organizações, autorizando a sua constituição ou lhes oferecendo o suporte do que necessitam para o desenvolvimento de seus negócios (FRANÇA, 2008, p. 52).

Analisando os contextos organizacionais por meio do conceito de comunicação apresentado anteriormente, podemos afirmar que a organização e seus públicos estão a todo instante se afetando inten-

cional e mutuamente, acionando um no outro uma gama infindável de significados. Entendemos que a organização e seus públicos são atores no processo comunicativo e as interações entre ambos acontecem ininterruptamente. Dessa forma, cabe aos departamentos de Comunicação e Relações Públicas construir situações de comunicação que busquem cada vez mais alinhar o entendimento da organização e dos públicos, buscando a conciliação de interesses e, conseqüentemente, o fortalecimento do vínculo.

A constituição e o fortalecimento dos relacionamentos entre a organização e seus públicos passam, necessariamente, pelo planejamento e produção de peças e ações de comunicação institucional e mercadológica. Além dessas responsabilidades, recai sobre os departamentos de Comunicação ou Relações Públicas a orientação à força de trabalho da organização quanto a comunicação administrativa. Kunsch (2003) argumenta que

... as grandes áreas da comunicação organizacional integrada são a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral. Por isso, não se devem mais isolar essas modalidades comunicacionais. É necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, p. 150).

Portanto, além de prestar contas, os departamentos de Comunicação das organizações devem estar orientados para construir e fortalecer, junto de seus públicos, um relacionamento benéfico para as partes envolvidas. Em outras palavras, podemos dizer que as organizações precisam construir, junto aos seus públicos, diversos *objetivos de comunicação*. Estes irão, necessariamente, variar conforme o público com o qual se busca relacionar. Para alcançá-los, faz-se necessário o investimento no planejamento e produção de peças e ações de comunicação institucional e mercadológica. Contudo, quase tão importante quanto desenvolver produtos de comunicação, é verificar se, por meio deles, estão sendo atingidos os objetivos propostos.



## MENSURAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Nos dias de hoje, boa parte das preocupações do campo de conhecimento da comunicação organizacional está concentrada em mensuração em comunicação, principalmente nos resultados que ela pode alcançar. Pesquisadores e profissionais buscam teorias e desenvolvem reflexões com o objetivo de explicar, de forma definitiva, quais resultados a comunicação consegue atingir, caracterizando-a assim como um investimento<sup>4</sup> para as organizações.

Pesquisas sobre a influência de peças (publicidade na TV, spots de rádio, material impresso) sobre o público são clássicas no campo científico da comunicação. Elas visam, inicialmente, verificar qual opinião do público sobre a peça, ou se o contato entre ela e interlocutor aponta uma mudança de comportamento. As pesquisas tentam “capturar” e retratar o interlocutor após a interação, buscando verificar se e quanto significativa ela foi<sup>5</sup>.

Para uma organização - que conforme mencionamos anteriormente, precisa buscar fortalecer o relacionamento com seus públicos no intuito de desenvolver suas atividades -, não basta apenas identificar o quanto positiva são as interações estabelecidas com seus públicos. É fundamental caracterizar se elas estão auxiliando no processo de fortalecer do relacionamento com os públicos. Em outras palavras, é necessário identificar se *os objetivos de comunicação estão sendo alcançados*. Como destacado por Yanaze “todo processo de mensuração parte de um pressuposto comum: definição precisa e entendimento claro dos objetivos

---

<sup>4</sup> Tradicionalmente em balanços contábeis, os gastos de uma organização são classificados em duas grandes rubricas: “investimento” e “dispêndio”. São categorizados como “investimento” os gastos realizados em determinada atividade da companhia que visam gerar lucro futuro. Como “dispêndio”, são classificadas as despesas de uma organização que não geram retorno direto. O gasto para gerar o balanço contábil de uma empresa é um exemplo de dispêndio.

<sup>5</sup> Galerani (2006) destaca que “as publicações mais recentes são praticamente unânimes em citar a mudança de comportamento e de atitude como os efeitos mais esperados quando a comunicação alcança sua meta principal ...” (GALERANI, 2006, P.42).

de comunicação, que deverão ser quantificados sempre que possível” (YANAZE, (2013, p.86).

Motivados pela necessidade de identificar se a comunicação está cumprindo os objetivos aos quais se propõe, pesquisadores do campo da comunicação organizacional tem, nos últimos anos, investido em pesquisas para desenvolver metodologias de avaliação de comunicação, de retorno de investimento e de criação de indicadores. Associações técnicas e científicas constituíram-se na intenção de fomentar estudos nesse segmento e assim munir profissionais do campo a responder, de forma lógica, às perguntas sobre os impactos gerados pelas ações de comunicação<sup>6</sup>.

No Brasil, da segunda metade dos anos 2000 em diante, passamos a encontrar estudos sobre essa temática com maior frequência. Nesse sentido, a obra *Avaliação em Comunicação Organizacional*, de Gilceana Galerani, pode ser considerada seminal por problematizar uma série de questões ainda intocadas pelas pesquisas no país. Mais recentemente, um denso e importante trabalho foi publicado por Mitsuru Yanaze, professor da Universidade de São Paulo. O livro *Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração*, traz contribuições bastantes relevantes para o campo profissional, apontando caminhos para a implantação de métodos de avaliação de programas de comunicação nas organizações.

---

<sup>6</sup> Cabe citar duas associações do campo da comunicação que estão imbuídas em estimular a reflexão sobre mensuração em comunicação. A primeira é a Comissão de Mensuração do Instituto de Relações Públicas da Universidade da Flórida, nos Estados Unidos. Ela visa “...desenvolver e promover padrões e boas práticas para pesquisa, mensuração e análises que contribuam para a ética, estratégia e efetividade das Relações Públicas” (disponível em <http://www.instituteforpr.org/ipr-measurement-commission/>). A segunda é a Associação Internacional para Mensuração e Avaliação em Comunicação, a Amec. Ela funciona como um espaço que permite a construção de um fórum e uma rede internacional de pesquisa em mensuração em Relações Públicas, por meio de compartilhamento de conhecimento e melhores práticas sobre pesquisa em comunicação (disponível em <http://amecorg.com/about-amec/>).

As duas obras trazem uma discussão consistente e pertinente ao campo da comunicação, com *insights* interessantes e muitas referências a pesquisas científicas que estão sendo realizadas em diversos países.

Os dois estudos são focados em práticas e metodologias para mensurar o retorno da comunicação. Em outras palavras, os livros destacam a importância de medir – inclusive com a criação de indicadores – se e quanto as ações e peças de comunicação produzidas pela organização estão afetando o público. Ambos autores destacam que os modelos de mensuração em comunicação mais utilizados no Brasil hoje normalmente se propõem a verificar, de maneira isolada ou ao longo do tempo, a efetividade, eficiência e eficácia das ações de comunicação.

No atual cenário contemporâneo, no qual as pessoas estão conectadas a Internet 24 horas por dia e podem, por meio de um telefone celular, registrar e publicar qualquer coisa a qualquer momento, a tarefa de mensurar as ações de comunicação da organização torna-se hercúlea. A multiplicidade de mídias, espaços e ocasiões nas quais é possível veicular o discurso e a marca da organização exige múltiplas formas de medir seus resultados.

Tanto a literatura técnico-científica quanto agências e consultorias de comunicação oferecem atualmente um vasto arsenal para avaliar o resultado de programas e ações de patrocínio, de relacionamento institucional, de promoção de vendas ou junto a públicos específicos como público interno, imprensa e investidores. Não cabe, no escopo deste artigo, esmiuçar todos os métodos disponíveis. Apresentaremos rapidamente algumas poucas metodologias que, na nossa avaliação, configuram-se como as mais usadas pelas organizações.

A pesquisa de opinião é um método de investigação que busca medir a opinião pública sobre determinado tema. Suas técnicas<sup>7</sup> possibilitam a coleta de uma vasta quantidade de dados que podem, facilmente, ser estatisticamente tratados, traçando tendências de percepção e comportamento do público em relação a organização. Amplamente utilizada por setores de marketing e comunicação das organizações, ela também é um instrumento valioso para identificação e correção de problemas pontuais, como aceitação de um produto, por exemplo. Trata-se

---

<sup>7</sup> Para coleta de dados em pesquisas de opinião, normalmente são utilizados questionários estruturados (tipo survey).

de uma metodologia clássica de pesquisa e usada pelas organizações com bastante frequência.

A multiplicação dos canais proprietários online das organizações possibilitou uma aproximação mais fácil entre público e organização. As corporações perceberam que, por meio deles, é possível construir um discurso mais aberto, na tentativa de se aproximar do público, fortalecendo assim o vínculo. Conseqüentemente, aumentou o interesse das organizações em verificar como se dão as interações do público com a organização nesses canais. O objetivo é caracterizar, com maior consistência, como está o relacionamento da organização com os públicos.

Olhando para os canais proprietários online das organizações, normalmente busca-se verificar como está a penetração da marca e o engajamento junto ao público. Para isso normalmente são utilizadas técnicas de análise qualitativa de dados, para checar se o público está falando bem ou mal da organização na Internet.

Devido ao tema do artigo, consideramos pertinente citar também a auditoria de comunicação organizacional como um método de mensuração em comunicação, apesar de não se tratar de uma metodologia de pesquisa de resultados de comunicação.

A auditoria de comunicação organizacional “... é um método de diagnóstico que tem como objetivo o exame e a melhoria dos sistemas e das práticas de comunicação interna e externa de uma organização” (KUNSCH, 2009, P. 238). Como toda auditoria, ela visa avaliar o desempenho de um determinado setor (o de comunicação, no caso), buscando *aumentar a eficiência e eficácia*.

Os métodos de mensuração acima citados, se bem aplicados, certamente possibilitarão à organização, identificar os resultados de sua comunicação junto aos públicos, permitindo verificar se os objetivos estão sendo alcançados. Entretanto, na nossa avaliação, a melhor metodologia de avaliação dos resultados de comunicação junto ao público da atualidade, que traz resultados consistentes e relevantes, é a *RepTrak*.

Desenvolvido pelo Instituto de Reputação<sup>8</sup>, ela permite conhecer a percepção do público em relação a organização. Dentre os vários indica-

---

<sup>8</sup> O Instituto de Reputação – famigeradamente conhecido pelo seu nome em inglês, Reputation Institute – é uma organização que estuda a reputação de or-

dores provenientes da metodologia RepTrak, o mais famoso é o Pulse, que informa quão forte está a conexão do público com determinada marca. Tomando como base os dados de percepção<sup>9</sup> em sete dimensões (produtos & serviços, inovação, local de trabalho, governança, cidadania, liderança e performance), o Pulse aponta em que nível está, por exemplo, a confiança e admiração do público em relação a determinada organização.

## RETORNO DE INVESTIMENTOS EM COMUNICAÇÃO

Conforme já dissemos, a preocupação do campo da comunicação organizacional em pensar e desenvolver métodos para mensurar os resultados de comunicação é crescente. Contudo, ainda são incipientes as discussões sobre métodos para avaliação financeira de comunicação. Apesar do volume de estudos sobre essa temática específica estarem crescendo, ainda são poucas as referências que encontramos no Brasil.

No campo da Administração, já se desenvolvem, há mais tempo, estudos para quantificar o valor de uma marca. Os métodos de avaliação financeira da marca – baseados em reputação, em penetração no público consumidor, etc. – já estão, de certa forma, consagrados. Todavia, esses resultados são fruto de uma análise que não leva em conta as ações oriundas dos setores de comunicação e Relações Públicas de uma organização, uma vez que uma marca pode, ao longo do tempo, angariar uma boa reputação mesmo sem o investimento em programas de comunicação<sup>10</sup>.

---

ganizações em diversos lugares do mundo. Fundado na Holanda em 1997 pelos professores Charles Fombrun e Cees van Riel, o instituto monitora constantemente a percepção de diversos públicos em relação as maiores organizações do planeta. Mais informações em <http://www.reputationinstitute.org> (acessado em 15 de março de 2016).

<sup>9</sup> Os dados normalmente são coletados através de questionários, aplicados em pesquisas de opinião.

<sup>10</sup> Podemos citar a petroquímica Braskem como exemplo de marca forte com pouco investimento em comunicação. Como é uma empresa B2B, o volume de ações de comunicação que a empresa empreende é pouco. Entretanto, junto aos seus clientes, a Braskem possui a imagem de ser uma empresa que entrega bons produtos.

Galerani e Yanaze em suas obras já chamavam atenção para essa preocupação com a dimensão financeira dos resultados da comunicação organizacional. A autora evoca diversos pesquisadores americanos e asiáticos que defendem o tema e conclui que

ao se insistir em resultados financeiros corre-se o risco de a comunicação organizacional recorrer a atividades que possam oferecer resultados puramente quantificáveis e então ser reduzida a um nível tático ou operacional. A alternativa a esse dilema é utilizar as várias ferramentas que existem para avaliar as ações de comunicação, desde que o objetivo principal não deixe de ser conduzido, que é a mudança de atitudes (GALERANI, 2006, p. 42).

Yanaze, por outro lado, é mais contundente e enfático ao defender a importância da análise financeira dos resultados de comunicação. Ele argumenta que no contexto contemporâneo - mercado altamente competitivo e empresas com intrincados arranjos organizacionais - é fundamental que os profissionais de comunicação das organizações detenham conhecimento em finanças. Nas palavras do próprio autor:

Se essa tradução financeira do trabalho de comunicação não ocorre, todos os esforços acadêmicos e profissionais em defesa do papel estratégico da comunicação vão por água abaixo. Sem uma projeção tangível de retorno, a comunicação como investimento em nível estratégico torna-se apenas mais uma retórica infundada dos comunicadores (YANAZE, 2013, p. 108).

Tratando-se de mensuração de resultados financeiros, seja de comunicação ou de qualquer outro processo da organização, uma das ferramentas mais clássicas usadas pelas organizações é a de Retorno sobre Investimentos, mais conhecida como ROI (sigla para a expressão em inglês *Return On Investment*).

Em geral, não há muita variação sobre a conceituação de ROI, se considerarmos teóricos e pesquisadores da Administração e Comunicação. Podemos resumidamente, defini-lo como resultados financeiros alcançados por meio de determinados investimentos.

Perez & Fama (2015) argumentam que

.. ROI ou retorno sobre o capital investido (semelhante ao ROCE) é uma importante medida de rentabilidade operacional da empresa, medindo a eficiência da empresa na administração de seu capital investido, podendo ser calculado pela fórmula:

$$\text{ROI} = \text{NOPAT}/\text{CI}$$

onde,

NOPAT = Lucro operacional líquido após impostos

CI = Capital investido (PEREZ & FAMA, 2015, p. 110)

Stacks (2008), no Dicionário de mensuração e pesquisa em relações públicas e comunicação organizacional, define ROI como “variável de resultado que extrai o lucro, calculado por meio de uma variável de investimentos” (Stacks, 2008, p. 69, grifos nossos).

Yanaze complexifica um pouco a definição de ROI ao citar James Lenskold. Inicialmente aquele argumenta que ROI é o cálculo de quanto retorno trará cada unidade monetária investida. Em seguida, ele apresenta o conceito do pesquisador norte-americano:

a partir de um investimento, a empresa alcança determinada receita ( faturamento). Subtraindo-se o custo dessa nova operação (custo de vender o produto) se chega a margem de lucro bruto. Desse montante se subtrai a parte equivalente à recuperação do montante de investimento realizado. O restante é considerado o retorno sobre investimento (LENSKOLD apud YANAZE, 2013, p. 130)

Uma ideia presente nas três definições supracitadas é a de *lucro*. Fica claro para os três autores que calcular o retorno sobre investimento em comunicação é, em certa medida, calcular o lucro que a atividade de comunicação pode trazer para a organização. Também fica evidente nas três definições que o calculo de ROI (ou a mensuração do lucro) só é possível se possuímos a variável “investimento”: o valor total investido em determinada ação.

A obra de Galerani e especialmente a de Yanaze trazem a discussão sobre ROI em comunicação repetidas vezes. Entretanto, as duas focam quase que exclusivamente em conceituar e apresentar metodologias para mensurar o retorno em comunicação. A principal preocupação dos dois pesquisadores é tentar medir o entendimento (ou alinhamento) do discurso da organização junto ao público, considerando a dimensão do “receptor”<sup>11</sup>.

Reconhecemos a importância desse tipo de discussão, entendendo o quão fundamental ele é para o campo da Comunicação Organizacional nos dias de hoje. Numa época em que as organizações criam “...múltiplos contatos entre a marca e o consumidor” (JENKINS, 2008, p. 104), medir a afetação do discurso organizacional junto aos públicos é determinante para a condução das estratégias de comunicação na busca dos objetivos estabelecidos.

Contudo, essa não é a única questão fundamental para entender ROI em comunicação. Para que a metodologia seja devidamente utilizada, servindo como um indicador para a organização, faz-se necessário estabelecer formas de medir o investimento em comunicação. Deve buscar-se um equilíbrio adequado entre os valores investidos e o retorno para a empresa, seja este de curto, médio ou longo prazo. A mensuração do ROI deve ser uma “...lente através da qual é possível enxergar os resultados de forma mais precisa, gerenciá-los e relatá-los de forma mais eficaz e responsável” (ROGERS & PEPPERS, 2005, p. 79).

Se devidamente mensurado, o ROI torna-se uma medida que certamente irá contribuir para que as decisões do dia-a-dia dos gestores de comunicação das organizações sejam tomadas com mais critério.

---

<sup>11</sup> Usamos o termo receptor entre aspas para evitar uma correlação com o conceito de receptor desenvolvido pelos pesquisadores sobre comunicação de massa da primeira metade do século XX, nos Estados Unidos. Entretanto, na ausência de um termo melhor, usamos “receptor” para enfatizar que as pesquisas atuais que buscam entender o retorno da comunicação focam seus esforços em identificar a influência que as diversas instâncias do discurso organizacional têm sobre representantes de seus públicos.



## CONCLUSÃO

Nesse artigo, procuramos trazer à luz a discussão sobre mensuração em comunicação a partir de autores brasileiros, destacando um ponto específico do tema: a falta de discussão/problematização de metodologias para mensurar o investimento em comunicação.

Verificamos que nos últimos 10 anos, o volume de pesquisas e publicações brasileiras sobre mensuração de resultados em comunicação aumentou consideravelmente. Apesar de mais frequentes e densos, ainda há lacunas que precisam ser preenchidas pelos pesquisadores do campo da comunicação organizacional.

Defendemos que a análise da dimensão do público nas interações com a organização não é a única questão fundamental para entender os resultados das ações de comunicação. Do nosso ponto de vista, para que os resultados sejam completamente compreendidos e utilizados pelo próprio setor de comunicação na revisão da sua estratégia, é fundamental que o investimento feito pela organização seja entendido e, principalmente, mensurado.

Essa questão, quase completamente negligenciada pelos pesquisadores brasileiros, abre a discussão para tentar encontrar uma variável fundamental na equação de retorno sobre investimentos. Se as organizações não estão mensurando o quanto se está investindo em ações de comunicação, como será possível calcular o ROI?

É importante destacar que a falta de mensuração dos investimentos não inviabiliza a medição do retorno. Como mencionamos anteriormente, já existe uma quantidade considerável de literatura técnica apresentando metodologias - já testadas - para realizar a mensuração do retorno da comunicação. Porém, chamamos a atenção aqui para um retorno “condicionado” ao investimento. Na nossa avaliação, é secundária a discussão se a comunicação traz retorno para a organização. Para nós, é necessário discutir se esse retorno é positivo e, se sim, quão positivo. Em outras palavras, se o investimento em comunicação traz lucro para a organização. Apenas assim será possível equilibrar os valores investidos em comunicação e o retorno gerado para a empresa.

## REFERÊNCIAS

- DIDI-HUBERMAN, Georges. **Sobrevivência dos vagalumes**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2011.
- DUARTE, Eduardo. Por uma epistemologia da Comunicação. In: LOPES, Maria Immacolata Vassalo de (org.). **Epistemologia da Comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.
- ELIAS, Norbert. **A sociedade dos indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1994.
- FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los numa nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2008.
- GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **Avaliação em comunicação organizacional**. Brasília: Embrapa, 2006.
- JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2008.
- KUNSCH, Margarida. Auditoria da comunicação organizacional. In: DUARTE, José. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- MEAD, George Herbert. **Mind, self and society**. Chicago: The University of Chicago Press, 1934.
- PÉREZ, Marcelo Monteiro & FAMÁ, Rubem. Características estratégicas dos ativos intangíveis e o desempenho econômico da empresa. **Revista Unisanta – Law and Social Science** (Santa Cecília), v. 4, n. 2, 2015.
- PEPPERS, Don & ROGERS, Martha. **Retorno sobre clientes**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.
- STACKS, Don. **Dicionário de mensuração e pesquisa em Relações Públicas e Comunicação**. São Paulo: Editora Aberje, 2008.
- YANAZE, Mitsuru, FREIRE, Otávio & SENISE, Diego. **Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013.



# ANÁLISE DE INVESTIMENTOS EM COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

---

Luciano Nunes Suminski<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo busca estabelecer uma relação de importância entre a Análise de Investimentos em Comunicação, como prática de avaliação contínua do desempenho de ações e projetos, e a Cultura organizacional, que percebe o indivíduo, e suas vivências individuais adquiridas, como agente influenciador nas relações coletivas e nos resultados dessas iniciativas, que antes de serem consideradas como práticas são planejadas e decididas como estratégias de gestão.

A abordagem complexa e transdisciplinar que pretende esta reflexão, principalmente na tentativa de perceber o ativo oculto das relações nas Organizações, embora não possa ser considerado um reflexo amostral do ambiente mercadológico, percebe que a Análise de Investimentos na Comunicação e Cultura organizacional requer a existência de um ambiente propício para o desenvolvimento dos indivíduos dentro de uma construção coletiva, buscando o equilíbrio entre os aspectos racionais e afetivos dentro das Organizações.

**Palavras-chave:** Comunicação; Cultura; Organizações; Análise de Investimentos.

## INTRODUÇÃO

A Análise de Investimentos, ou mensuração de resultados, é um tema relevante e transdisciplinar, preocupação importante em diversas

---

<sup>1</sup> Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PU-CRS. Especialista em Marketing formado pela Escola de Administração da UFRGS. Relações Públicas formado pela PUC/RS.

áreas de atuação. A busca por resultados legítimos e reconhecidos, a objetividade em projetos institucionais, ações estratégicas e avaliações de desempenho, é cada vez mais complexa quanto à variedade multidisciplinar dos recursos e possibilidades disponíveis atualmente.

Nesse contexto, o objetivo do presente artigo é perceber a importância da Análise de Investimentos voltada à Comunicação e Cultura organizacional, assunto ainda pouco abordado nas práticas mercadológicas, sobretudo em empresas de pequeno e médio porte, onde a importância do indivíduo é ainda mais significativa.

Como forma de compreender os pressupostos de análise dessa abordagem, a fundamentação teórica utilizada no estudo é baseada nas categorias de Comunicação e Cultura, segundo Edgar Morin, e Análise de Investimentos na Comunicação, segundo Mitsuru Yanaze. A construção de sentidos, testada através da transformação social, passa pela aplicação de conceitos teóricos desenvolvidos pela ciência acadêmica e aplicados nas práticas cotidianas, numa constante tentativa de aproximação.

O que é possível perceber, porém, é que a complexidade das relações torna essa aproximação cada vez mais necessária e difícil de acontecer, num paradoxo que desafia o entendimento das práticas organizacionais. A mensuração de resultados na Comunicação, tema mais recorrente e estudado, ainda possui prioridades muito voltadas às práticas funcionalistas, métricas econômicas e de percepção dos públicos externos à Organização, deixando de lado o indivíduo e o pensamento coletivo, que traduzem a Cultura e o papel de importância que a Comunicação desempenha dentro do sistema complexo que cada Organização possui.

Considerando também a visão única e subjetiva das Organizações, e dos profissionais responsáveis pelas estratégias de atuação, principalmente na escolha de diferentes ações e possibilidades disponíveis, este estudo nos leva à busca pelo entendimento de incertezas, variáveis, paradigmas e visão complexa, fundamento base do método Paradigma da Complexidade, proposto por Morin. A escolha desse método se justifica principalmente pelos incontáveis fatores, ligados à gestão organizacional, que influenciam os resultados de investimentos realizados na Comunicação.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta relação complexa, entre teoria e prática, é aderente ao princípio dialógico do Paradigma da Complexidade, quando ambos assumem papel de complementaridade no desenvolvimento das atividades profissionais: “O princípio dialógico nos permite manter a dualidade no seio da unidade.” (MORIN, 2001)

Sempre que os profissionais de Comunicação, e o conseqüente posicionamento estratégico da Organização, negligenciam os aspectos relevantes da Cultura organizacional, qualquer iniciativa para a Análise de Investimentos de projetos de Comunicação tende a ficar comprometida e parcial. Para Yanaze (2010), todo processo de mensuração parte de um pressuposto comum: definição precisa e entendimento claro dos objetivos de Comunicação, que deverão ser quantificados sempre que possível. Se o profissional de uma Organização tem dificuldade em estabelecer e diferenciar os objetivos de Comunicação, ele compromete todo o processo, pois metas e indicadores estarão, necessariamente, equivocados.

Para Morin (2011), o conhecimento intelectual organiza-se em função de paradigmas, que selecionam, hierarquizam, rejeitam as ideias e as informações, bem como em função de significações mitológicas e de projeções imaginárias. O conhecimento está ligado, por todos os lados, à estrutura da Cultura, à organização social, à práxis histórica. Ele não é condicionado, determinado e produzido, mas é também condicionante, determinante e produtor.

Na Comunicação, cada parte da Organização carrega em si um pouco da identidade e do todo desta Organização, fazendo com que cada funcionário, projeto, ação ou estratégia organizacional tenha papel fundamental de influência nos resultados de qualquer investimento. E essa importância relativa como fator contributivo para uma visão holística da Comunicação, recorre a outro princípio do Paradigma da Complexidade, o hologramático: “Então podemos enriquecer o conhecimento das partes pelo todo e do todo pelas partes, num mesmo movimento produtor de conhecimentos.” (MORIN, 2001)

Perceber e estudar o comportamento humano nas Organizações faz parte de uma decisão estratégica e diretamente ligada à gestão, que precisa compreender a complexidade dos aspectos psicológicos, afeti-

vos e emocionais, e sua influência no sucesso ou estagnação dos indicadores econômicos e financeiros.

E essa ideia de recursividade dos indivíduos dentro das Organizações, que influenciam e são influenciados em suas experiências no mercado de trabalho, tendo a Comunicação como condutora dessas relações, traduz o terceiro princípio do Paradigma da Complexidade, o princípio recursivo: “Um processo recursivo é um processo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores do que os produziu”. (MORIN, 2001)

Tão importante quanto à relevância dos aspectos econômicos e técnicos dentro das Organizações, é a necessidade de considerar os aspectos emocionais e de inserção social dos indivíduos. Isto é algo velado e percebido nos ambientes organizacionais, onde os relacionamentos devem buscar equilíbrio entre os aspectos racionais e afetivos, que envolvem o dia-a-dia dos relacionamentos nas Organizações. Essa ideia também é atual e pode ser reconhecida no surgimento de startups, incubadoras e empresas de inovação, que fogem das regras institucionalizadas e praticadas de forma contínua nas empresas mais tradicionais.

## **AMBIENTE DE ANÁLISE**

A inovação, tema que surge importante e que de certa forma sucede à atenção voltada exclusivamente para a qualidade e melhoria de processos, tão explorada nas últimas décadas, é uma alternativa efetiva aos métodos mais tradicionais de instrumentalização dos processos organizacionais. As novas gerações de jovens entrantes no mercado de trabalho já desfrutam de condições favoráveis para o desenvolvimento de relacionamentos embasados na construção de sentidos afetivos, com objetivos voltados à transformação social.

As Organizações se expressam através das ações e palavras das pessoas que as constituem, bem como pela tecnologia que esses indivíduos utilizam. Contudo, a Organização não é uma pessoa. Uma Organização também não é uma tecnologia. Uma Organização pode agir como uma máquina, mas não é uma máquina. Nem um organismo, ou um cérebro (MORGAN, 2000). Uma Organização é uma configuração de pessoas, tecnologias, edifícios e objetos que se mantêm unidos pela mais ágil das amarras: a Comunicação.

No que tange às novas formas de interações e relacionamentos provocadas pelas redes sociais e pela acelerada evolução das novas tecnologias, é possível perceber, como uma espécie de fio condutor dessas análises, um termo muito aplicável e necessário nos dias de hoje: a solidariedade; entendida como agente equalizador entre os objetivos pessoais e objetivos organizacionais, tão comuns nos relacionamentos nas Organizações.

A desordem constitui a resposta inevitável, necessária, e mesmo com frequência fecunda, ao caráter esclerosado, esquemático, abstrato e simplificador da ordem. Também, uma das ideias mais importantes dessa abordagem é de que a verdadeira solidariedade é a única coisa que permite o incremento da complexidade. (Morin, 2001)

Segundo Weber (2002), além da diversidade, gerada pelo sentido interdisciplinar da Comunicação, deve-se levar em conta o dinamismo que afeta tanto a ciência quanto seus conteúdos, sejam eles genuínos, híbridos ou assimilados. O sentido de dinâmica do conhecimento instala-se pela aceleração das mensagens, em todos os meios, sejam gráficos, visuais, factuais ou simbólicos que a mídia, em particular, programa, elege e descarta. Os conteúdos comunicacionais, como notícia, publicidade, imagem ou discurso, convivem num espaço autofágico, provavelmente conseqüência da competição e excesso de oferta.

Segundo Morin (2011), a Cultura e sociedade estão em relação geradora mútua; nessa relação, não podemos esquecer as interações entre indivíduos, eles próprios portadores / transmissores de Cultura, que regeneram a sociedade, a qual regenera a Cultura. Nesse sentido, poder-se-ia dizer metaforicamente que a Cultura de uma sociedade é como uma espécie de megacomputador complexo, que memoriza todos os dados cognitivos e, portadora de quase programas, prescreve as normas práticas, éticas, políticas dessa sociedade.

Com relação ao sistema cultural, a Organização oferece uma Cultura, uma estrutura de valores e normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que orientam uma conduta de seus diversos autores. Esses diversos aspectos da Cultura, que podem ser coerentes ou entrar em contradição, são indispensáveis ao estabelecimento e à permanência da Organização; eles são o fiador da identidade à qual toda a Organização aspira, porque sabe que a falta de identidade definida im-



pede tanto os seus próprios membros, como seus públicos, de percebê-la com clareza e de aceitar as injunções que ela dita. (ENRIQUEZ, 1997)

Segundo Srour (2012), a Cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. Assim, a Cultura organizacional é o conjunto das representações mentais, o universo simbólico, o modo de ser próprio dos habitantes de uma Organização que determinados padrões de comportamento expressam. Confere sentido aos discursos e práticas. Especifica a identidade da Organização construída ao longo do tempo. Serve de chave para distingui-la de outras Organizações.

Segundo Geertz (2012), as complexidades são possíveis, se não praticamente infundáveis, pelo menos do ponto de vista da lógica. Para o autor, chamada diversamente de etnocêntrica, análise componencial ou antropologia cognitiva, a escola de pensamento que trata da Cultura como localizada na mente e no coração dos homens, afirma que a Cultura é composta de estruturas psicológicas por meio das quais os indivíduos ou grupos de indivíduos guiam seu comportamento.

Como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis, a Cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível, descritos com densidade. Compreender a Cultura de um povo expõe a sua normalidade sem reduzir sua particularidade. A Cultura é pública porque o significado o é. (GEERTZ, 2012)

França (2014), diz que ao entendermos a Cultura como o estoque de conhecimentos, referências e representações acumulados por determinado agrupamento social, e a Comunicação como o processo pelo qual tais referências e informações são transmitidas e circulam, temos que a Cultura antecede a Comunicação, e esta serve àquela, com maior ou menor positividade, conforme sua eficácia e controle das distorções. Tanto a Cultura assume o caráter estático, como a Comunicação adquire uma natureza meramente instrumental: a Comunicação seria apenas o meio pelo qual a Cultura circularia de um grupo para outro, de uma geração para outra.

Os conceitos de Comunicação e Cultura não nomeiam e configuram fenômenos autônomos e separados, mas “duas pontas” de um mes-

mo fenômeno que são as relações sociais humanas. A Comunicação não exatamente serve a Cultura, transportando-a ou instrumentalizando-a, mas é o processo mesmo em que a Cultura se manifesta e se constitui. Comunicação e Cultura estão inscritas em uma dinâmica reflexiva que atua sobre outra dinâmica reflexiva; a Cultura é o contexto institucional de valores, papéis e posições que alimenta e fornece os parâmetros para a realização de determinada prática comunicativa (FRANÇA, 2014).

Pensar em Análise de Investimentos em Comunicação e Cultura Organizacional propõe incluir o fator humano em uma profunda investigação de fatores geralmente ocultos nas relações cotidianas. Sugere pesquisar e planejar a aplicação de recursos no entendimento especializado dos fatores que influenciam de forma significativa o desenvolvimento de projetos de Comunicação. Segundo Yanaze (2010), Mensuração é usar o sistema de informação (por meio de diversos tipos de pesquisa), para levantar dados quantitativos (geralmente relacionados às metas) que sejam úteis, para a avaliação, processo mais subjetivo e abrangente, que considera outros fatores (além dos números) para chegar a conclusões que levem à tomada de decisão.

A Mensuração de Resultados torna-se importante, para análise do objeto de estudo, principalmente porque a competitividade do mercado exige cada vez mais que os profissionais apresentem resultados objetivos em todas as etapas de aplicação de seus projetos, fazendo com que avaliar resultados seja uma prática essencial para seu próprio reconhecimento coletivo.

O estudo da influência das Organizações na conduta, comportamento e até na própria vida de seus funcionários, acaba por trazer a tona aspectos importantes da condição do homem e de sua afirmação como pessoa no ambiente do trabalho. Por trás de uma simples situação do cotidiano organizacional, cada indivíduo potencializa seus aspectos culturais, educacionais, psicológicos, biológicos e até psicanalíticos, sempre influenciando e sendo influenciado numa trama complexa e reveladora.

As Organizações, muitas vezes não são percebidas como agente influenciador na vida de seus funcionários, e a lógica capitalista onde os fins justificam os meios, acaba por negligenciar graves conseqüências na vida individual e em grupo, quando os problemas interferem também na vida em família.

Segundo Geertz (2012), à medida que a Cultura, num passo a passo infinitesimal, acumulou-se e se desenvolveu, foi concedida uma vantagem seletiva àqueles indivíduos da população mais capazes de levar vantagem. A fronteira entre o que é controlado de forma inata e o que é controlado culturalmente no comportamento humano é extremamente mal-definida e vacilante. Nossas ideias, nossos valores, nossos atos, até mesmo nossas emoções são, como nosso próprio sistema nervoso, produtos culturais.

Carrieri e Silva (2014) entendem que à medida que as pessoas se inserem no contexto organizacional, elas trazem consigo o processo de construção social da realidade e todas as suas bagagens culturais, oriundas de suas construções anteriores. Surge, assim, o mosaico cultural que dá vida à Organização e que é a metáfora da própria Organização. Sem esse mosaico, ela se resumiria a um amontoado de tecnologias inertes.

No universo complexo das Organizações é que são (re) tecidas as relações na tentativa de “lugarizar” os indivíduos organizacionais. O irreal e o surreal dialogam, enquanto o real se materializa nos móveis, quadros, na arquitetura, nos ambientes, nas cores, nos odores, nas pessoas e nos equipamentos que “oficializam” que estamos nesse “lugar”. O sistema simbólico revela-se nos ritos de iniciação, na criação de mitos, no culto aos heróis e nas narrativas das sagas (SCROFERNEKER, 2014).

Conforme Scrofernecker (2014), a Cultura e a Comunicação necessitam ser apreendidas e compreendidas nas especificidades, complementaridades e interdependência. A Comunicação organizacional promove e estimula diálogos visíveis intencionais ao pretender “lugarizar” os indivíduos organizacionais.

Trabalhar com Análise de Investimentos em Comunicação é um esforço contínuo, que tem como objetivo a diminuição dos riscos e incertezas, e que não pode ter a pretensão de estabelecer critérios ou métricas que sirvam como parâmetro “correto” a ser seguido. Nesse contexto, entender a Cultura organizacional como fator determinante, passível de aplicação de recursos e investimentos para sua tradução, é reconhecer que o modelo funcionalista vem se esgotando, na medida em que surgem novas abordagens que percebem as Organizações sob a perspectiva da complexidade.

A divisão de espaços dentro das Organizações é cada vez menos restrita às áreas de conhecimento tradicionais, assim como nos últimos anos também a formação acadêmica e profissional é cada vez mais transdisciplinar. Instituições e funcionários buscam áreas distintas, mas complementares, para o melhor desenvolvimento de suas atividades e, principalmente, buscando aperfeiçoar a forma como percebem um mundo que muda cada vez mais rápido, e de forma complexa.

Segundo Ubiratan D'Ambrosio (1997), o essencial na transdisciplinariedade reside na postura de reconhecimento de que não há espaço nem tempo culturais privilegiados que permitam julgar e hierarquizar como mais corretos, ou mais certos ou mais verdadeiros, os diversos complexos de explicações e de convivência com a realidade.

De acordo com Rafael Vergili (2014), na perspectiva da articulação de redes sociais, por exemplo, abordam-se os benefícios que poderiam ser gerados à área de Comunicação, ao tentar entrecruzar campos do conhecimento envolvendo tecnologia e, não obstante, áreas afins, como: jornalismo, publicidade e propaganda, produção audiovisual e marketing.

Segundo Vergilli, em projetos que se relacionam à área de Comunicação, em conjunto com as novas tecnologias, as teorias transdisciplinares poderiam contribuir para o entendimento de diversos aspectos e fenômenos ocorridos no ambiente web, ajudando, inclusive, a apresentar resultados comprovados, com menos fragilidades. Nesse entrecruzamento de campos, é fundamental adquirir aprofundamento teórico, tanto sobre a natureza do homem quanto sobre a natureza da rede, sobretudo no que se refere à parte estrutural.

Pensar em resultados efetivos é planejar a Análise de Investimentos na Comunicação. Isso significa entender e medir os efeitos que qualquer tipo de Comunicação tem sobre seus públicos. Deve-se entender, porém, que os efeitos gerados não seguem, necessariamente, a estrutura conceitual do modelo de Comunicação integrada. Não é somente a Comunicação mercadológica que motiva a compra; ela também pode construir marca. As comunicações institucional e administrativa também podem motivar a compra, além de construírem a reputação da marca (YANAZE, 2010).

## CONSIDERAÇÕES PROVISÓRIAS

Considerando o Paradigma da Complexidade, a partir dos princípios dialógico, recursivo e hologramático, e de forma não conclusiva, mas provisoriamente satisfatória, este artigo ilustra a apropriação de espaços pelos indivíduos dentro das Organizações, que se dá com base nas suas diferentes vivências pessoais, e que a Cultura organizacional é inerente e construída na maioria das vezes de forma não planejada.

Para Iasbeck (2010), a Cultura é, em sua essência, imaterial, de caráter simbólico, mas perceptível nos produtos e efeitos que gera, ela só se materializa através de linguagens. O estudo das linguagens corresponde, assim, em sua essência formal e conteudística, ao estudo da Cultura que as produz e alimenta. As linguagens se utilizam de signos, mas signos isolados não produzem sentido.

A Cultura é entendida como uma segunda realidade criada pelo homem, produtor de signos e significados, para superar e sublimar simbolicamente as limitações que a primeira realidade lhe oferece. A Cultura pode ser caracterizada por um discurso próprio, ou seja, uma coleção de textos, cuja expressão total é formada pelo conjunto das expressões dos demais textos que entram em sua composição (IASBECK, 2010).

E, nesse contexto, antes que se pretenda mudar ou interferir na Cultura organizacional através de ações e projetos de Comunicação, as decisões estratégicas de gestão devem investir e estabelecer padrões mensuráveis de acompanhamento de comportamentos e de clima organizacional.

Para Carrieri e Silva (2014), estudos sobre Cultura organizacional supõem a Organização como produtora de sua Cultura. Ambas, Organização e Cultura, seriam homogêneas e construídas dos processos de gestão, capitaneados por determinados membros organizacionais, concentrando-se no nível microssocial da Organização. Em paralelo, nas investigações sobre Culturas na Organização, estudos tratam a Organização como produto de um ambiente macrossocial, composto por sociedade, classes, setor industrial, etc., no qual o ambiente microssocial está inserido.

Fígaro (2014) ressalta que a atividade comunicativa, como interação entre o “eu” e o outro, é a condição necessária à linguagem, à significação, ao sentido. Apenas a condição de ser social, de indivíduo social, histórico-social, dá ao homem o potencial de atribuir sentidos ao mundo. Se a atividade de Comunicação e trabalho está no cerne do

desenvolvimento da sociedade humana, a Cultura pode ser definida, de forma simplificada, como todo um modo de vida, mas não idêntica a ele. Salienta-se da Cultura os modos e hábitos de produção, fruição e significação da vida.

Pode-se definir a atividade de Comunicação e de trabalho como a dialética necessária e concreta da qual emergem as Culturas e os sistemas de significação. Trabalhar é a singularidade do uso que o sujeito faz de si para a produção de algo. A consciência da singularidade do uso de si próprio permite a objetivação e a desnaturalização das atividades de trabalho (FÍGARO, 2014).

Ainda conforme Fígaro (2014), sobre o mundo do trabalho constituem-se várias instituições: a Organização empresa, a Organização sindical, órgãos do Estado que fiscalizam os direitos do trabalho e no trabalho, a legislação fiscal, sanitária, de saúde, de formação e de escolarização. As relações de Comunicação no mundo do trabalho pressupõem a circulação de discursos, enunciados por vozes de diferentes sujeitos e instituições que o compõem.

Segundo Schirato (2004), numa instância mítica, a Organização da produção de bens e consumo, de serviços, de administração financeira, de comércio e até a organização de produção de ideias constitui, na verdade, a busca da realização de um mito original, em que todo o processo operacional de viabilização do trabalho reduz-se à justificativa para o cumprimento de uma missão que ela tem clara no momento de sua fundação. Pretexto pelo qual o texto original é um mito que ela busca realizar.

Contudo, atualmente é possível perceber dois termos muito recorrentes na economia global: a criatividade e a inovação. Ambos podem ser considerados como uma reação do mercado ao esgotamento da abordagem funcionalista e uma abertura gradual e relativa que entende as Organizações como sistemas complexos.

O estímulo à criatividade e inovação nas Organizações, embora seja uma abordagem recente, percebida nos conceitos de startups, economia solidária, tecnologia sustentável, entre outros, pode servir de caminho para uma mudança de Cultura organizacional, tão necessária aos novos tempos de acelerada mudança social e tecnológica. Portanto, tais conceitos e iniciativas já sofrem pela constante necessidade de

apresentação de resultados, e a desconfiança dessa forma diferente de estratégia e posicionamento.

Para entender os dados da mensuração, e para conseguir fazer uma avaliação pertinente, é preciso considerar o ambiente em que a Comunicação será realizada. Sem uma análise ambiental, o gestor de Comunicação corre o risco de partir de pressupostos errados e, conseqüentemente, chegar a avaliações incoerentes. (YANAZE, 2010)

Uma abordagem bastante esclarecedora é feita por Marchiori (2014), que considera que a Cultura reflete a essência de uma Organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A Comunicação cria, dessa forma, a Cultura organizacional e fortalece a identidade de uma Organização. A Comunicação, quando bem direcionada, possibilita ao indivíduo a renegociação das categorias, as interpretações e as experiências compartilhadas.

Cultura é o resultado da interação social e é formada com base na Comunicação. São as pessoas em seus processos de relacionamento que criam e instituem realidades. A interpretação desses ambientes é expressa na realidade cultural de determinada Organização, por meio de seus discursos e relacionamentos (MARCHIORI, 2014).

Na gestão da Comunicação organizacional, para inovar e ser criativo, é preciso levar em consideração a complexidade dos aspectos culturais, conscientes e inconscientes, e todas as possibilidades com relação ao indivíduo e a sua relação com os grupos. E, para inserção equilibrada e sustentável de novas abordagens teóricas nas práticas do dia a dia das Organizações, faz-se necessário a criação de metodologias de monitoramento do comportamento individual e coletivo dentro desses ambientes.

Entre as experiências vividas pelos indivíduos dentro das Organizações, algumas provocam intensa reflexão sobre diferentes percepções que envolvem o dia a dia organizacional, sobretudo quando se leva em consideração a função de transformação social que cada Organização assume quando utiliza o seu principal capital para atingir seus objetivos mercadológicos: as pessoas.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Lívia. Dilemas e tensões do conceito de cultura. In: MARCHIORI, Marlene (Org) **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.

CARRIERI, Alexandre de Pádua e SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. Cultura organizacional versus cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle. In: MARCHIORI, Marlene (Org) **Cultura e Interação**. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.

D'AMBROSIO, Ubiratan. **Transdisciplinarietà**. São Paulo: Palas Athena, 1997.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

FERRARA, Lucrecia D'Alessio. Organização da cultura e cultura das organizações. In: MARCHIORI, Marlene (Org) **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.

FÍGARO, Roseli. O homem, a cultura e as relações de comunicação no mundo do trabalho. In: MARCHIORI, Marlene (Org) **Cultura e Interação**. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.

FRANÇA, Vera. Comunicação e cultura: relações reflexivas do segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene (Org) **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** São Paulo: FGV, 1999.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

IASBECK, Luiz Carlos. A cultura e o discurso da cultura nos contextos organizacionais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: São Caetano do Sul, Difusão Editora, 2010.



MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva de inter-relacionamento. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.

MARCHIORI, Marlene e BULGACOV, SERGIO. Cultura e comunicação: perspectivas metateóricas. In MARCHIORI, Marlene (Org). **Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**: edição executiva. São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001a.

MORIN, Edgar. **O Método IV: as ideias: habitat, vida, costumes, organização**. 6 ed. – Porto Alegre: Sulina, 2011.

MORIN, Edgar. **O Método III: conhecimento do conhecimento**. 4 ed. – Porto Alegre: Sulina, 2012.

MUMBY, Dennis K. Cultura, organização e poder. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos (in) visíveis.: MARCHIORI, Marlene (Org) **Cultura e Interação**. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro, 2014.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações. Sistemas imaginários**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3 ed. RJ: Elsevier, 2012.

WEBER, Maria Helena; BENTZ, Ione; HOHLFELDT, Antonio. (orgs.) **Tensões e Objetos da pesquisa em comunicação**. Porto Alegre: Sulina, 2002.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração** / Mitsuru Higuchi Yanaze, Otávio Freire, Diego Senise – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

# REPRESENTAÇÕES E IDENTIDADE DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA REDE SOCIAL FACEBOOK: AS TENSÕES, 100 ANOS DEPOIS

---

Maria Inês Möllmann<sup>1</sup>  
Pâmela da Silva Pochmann<sup>2</sup>  
Valdir José Morigi<sup>3</sup>

## RESUMO

Neste artigo analisamos a construção das representações identitárias do profissional de Relações Públicas tendo como marco histórico um século do início da atividade no Brasil. O objetivo deste artigo é verificar as tensões dialógicas e suas repercussões na constituição da identidade profissional. Como *locus* da pesquisa, foi escolhido o site de rede social Facebook, em que foram analisados 10 *post* de 9 páginas no período de 1º de agosto a 24 de dezembro de 2015. Foram identificadas três eixos temáticos principais que ancoram as representações sociais do relações-públicas: 1) falta reconhecimento da profissão; 2) as redes sociais engajam a classe; e 3) “crise” de identidade na profissão.

**Palavras-chave:** Relações Públicas; Representações Sociais; Identidade Profissional; Análise de Conteúdo; Facebook.

---

<sup>1</sup> Aluna especial do PPGCOM da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação – UFRGS. Graduada em Relações Públicas e Jornalismo e Especialista em Marketing pela PUCRS, Professora Universitária. E-mail: mariainesmollmann@gmail.com.

<sup>2</sup> Aluna especial do PPGCOM da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação – UFRGS, graduada em Relações Públicas pela Universidade Feevale. E-mail: pamelapochmann@gmail.com.

<sup>3</sup> Professor doutor do PPGCOM da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação – UFRGS. Email: valdir.morigi@ufrgs.br.

## INTRODUÇÃO

A atividade de Relações Públicas completou, em 2015, 100 anos no Brasil, e durante esse período aconteceram diversas mudanças. Para Marcondes Neto e Ficher (2014), passou por três etapas específicas que a levaram ao patamar agora vivido: 1) com o surgimento do Departamento de Relações Públicas, em 1914, pela *The São Paulo Tramway Light and Power Company Limited*, a regulamentação da profissão pela Lei 5.377/1967 e a Instituição do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas, em 1971; 2) O segundo período abrange o início do regime de acumulação do capital – por volta de 1970, conforme a proposição de David Harvey (1989) –, até os dias atuais, período em que as atividades de Relações Públicas se diversificam e se generalizam, tanto em termos práticos, quanto teóricos; 3) os tempos atuais, em que para além de *obter resultados com relações públicas*<sup>4</sup>, torna-se imperativo cuidar da reputação, não como estratégia defensiva, mas como argumento de venda, como geração de valor.

Entretanto, apesar de ser uma atividade regulamentada, tendo um Conselho Profissional para sua fiscalização, a categoria clama pela falta de reconhecimento perante a sociedade. Braga e Haswani (2008) analisaram o discurso da Lei 5.377/1967 e do Decreto 63.283/1968 e apontaram que parte do problema vem da regulamentação, do discurso legal e da falta de uma identidade concisa e objetiva da profissão. Para as autoras, a ideia não é reduzir ou limitar conceitualmente as Relações Públicas, mas adotar um discurso que comunique o que a atividade realiza e que possa ser entendido por qualquer público. Segundo Alves e Lazzarini (2014), que desenvolveram um estudo sobre a valorização da profissão, há uma diferença enorme entre o que é ensinado pela academia em relação à função, atuação e postura do profissional de Relações Públicas e o que é praticado quando o graduado assume seu posto no mercado. As autoras relatam que em muitos casos as tarefas de Relações Públicas são realizadas por outros profissionais da área de comunicação.

---

<sup>4</sup> Os autores referem-se à obra de KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.) *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira, 2001. O livro propõe como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral.

Simões e Dornelles (2012) fizeram uma pesquisa sobre o mercado de Relações Públicas e concluíram que há espaço para estes profissionais, que em empresas de médio e grande porte comportaria pelo menos um especialista para esta área. O que ocorre é que as vagas são denominadas com terminações variadas e não com o nome específico de Relações Públicas. Mesmo assim, o campo vem crescendo e abrangendo novos cenários, técnicas e ambientes de divulgação, como, por exemplo, as disponibilizadas pela internet.

Além disso, observamos que há um constante esforço por parte de alguns profissionais no sentido de esclarecer à sociedade o que é Relações Públicas através de campanhas de comunicação nos espaços das redes sociais, e que tem repercutido positivamente. A partir destes fatos levantamos a seguinte indagação: como as tensões nas representações sobre a profissão de Relações Públicas repercutem na construção identitária deste profissional?

O objetivo deste artigo é verificar quais representações sobre a profissão das Relações Públicas são veiculadas na rede social. Analisamos as manifestações discursivas, os relatos e as imagens divulgadas sobre a profissão na rede social Facebook<sup>5</sup>. Ambiente virtual que vem sendo utilizado pelos profissionais da área quer seja para dar mais visibilidade ao seu trabalho, contribuindo para o desenvolvimento desse mercado no Brasil. O estudo é fundamentado a partir da Teoria das Representações Sociais de Moscovici (1984-2003), Domingos Sobrinho (2000) e Jovchelovitch (2008) e da socialização profissional de Dubar (2012). A metodologia adotada é Análise de Conteúdo, de Bardin (1977).

## **A TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E AS PRÁTICAS PROFISSIONAIS**

Partimos da perspectiva de Moscovici (2003), que indaga como as pessoas convertem conhecimentos científicos em conhecimentos de senso comum. Ele segue uma perspectiva comunicativa “genética” na apreensão do conhecimento veiculado dinamicamente no cotidiano e aborda o fenômeno das representações sociais (RS). Distingue pensa-

---

<sup>5</sup> Disponível em [www.facebook.com](http://www.facebook.com).

mento primitivo, ciência e senso comum, relacionando essas formas de pensar à realidade do ser humano no curso da história.

As RS são sistemas de valores, ideias e práticas a nós impostas e possuem duas funções: tornar o mundo convencional e serem prescritivas, o que significa que ninguém está livre de condicionamentos anteriores. O autor (2003, p. 29) expõe que há dois universos de pensamento nas sociedades contemporâneas “pensantes”: os reificados (da ciência) e os consensuais (do senso comum). As ciências são os meios pelos quais entendemos o universo reificado; as RS abordam o universo consensual, sendo instituídas pelos processos de ancoragem e objetivação, circulam no cotidiano e necessitam ser vistas como uma “atmosfera” em relação ao indivíduo ou ao grupo. Para Moscovici (2003, p. 48), o senso comum é “[...] a forma de compreensão que cria o substrato das imagens e sentidos, sem o qual nenhuma coletividade pode operar”.

O conceito de *themata* proposto pelo autor valoriza as reflexões sobre temas, uma vez que elas relevam que nossas idéias (representações), são sempre filtradas através das falas de outros, um tanto quanto “descoladas” da realidade, e pré-existem como um “ambiente” socio-cultural (2003, p. 216).

As RS não são conteúdos de pensamento passíveis de generalização; são processos cognitivos e afetivos incompletos de apreensão do mundo e exercem distintas funções cognitivas e sociais. Desse ponto de vista, anunciam temas comuns, “genéticos”, que nos unem aos outros, em uma espécie de percepção das ideias primárias características do objeto a que nos referimos em nossa cultura. A comunicação e o pensamento somente podem ser compreendidos como modificações de arcabouços prévios, relativizações culturais, materializações de sentido que extrapolam a sociedade em que as RS se localizam social e historicamente.

Jovchelovitch (2008) segue a perspectiva de Moscovici ao propor que a construção do “verdadeiro conhecimento”, ao contrário do que pensam muitos, se dá separando suas estruturas internas e sujeitos, as comunidades e as culturas que lhe dão substância e razão de ser. Isto significa que concebemos como “conhecimento verdadeiro” aquele em que deixamos de lado ruídos causados pelos afetos e pelas pertencas, ou seja, separado dos contextos da vida cotidiana.

No entanto, as RS estão na base de todos os saberes e elas têm pouco do impessoal, embora nossa herança cartesiana na forma de ver o mundo nos leve a crer que o conhecimento é racionalidade pura. Para ela, existe o que se pode denominar de crença: conhecimento cotidiano, perpassado por intenções, pontos de vista e contextos, o saber portador de crenças, visões leigas, ideologias, mitos ou superstições.

Existem os contextos do saber, presentes na análise representacional, que são o “eu – outro – objeto”, a tríade que, para Jovchelovitch (2008), fornece a textura e a forma para a construção de comunidades e representações. Constitui a tríade o “contexto de saber”, sendo a linguagem e a comunicação o único caminho para chegar ao conhecimento. Ela propõe o não relativismo selvagem, mas o engajamento em um exercício de reconhecimento da diversidade, com o objetivo de compreender que, o que nos parece “o único tipo ideal” é, de fato, apenas um entre muitos tipos. Um estudo que propõe esclarecer o problema da variação nas formas de conhecimento passa por responder à pergunta: o que esta forma de saber quer representar?

Os diferentes processos representacionais são resultado de variáveis na arquitetura particular das relações da tríade “eu – outro – objeto”, quais sejam: 1) status e posicionamento dos interlocutores; 2) laço emocional entre interlocutores e 3) como eles estabelecem simetrias ou assimetrias no diálogo. Forma-se, para Jovchelovitch (2008), uma “arquitetura da intersubjetividade”, na qual as representações são estruturas tríplexes, em que há a 1) dimensão subjetiva, afetiva ou pessoal laço emocional entre interlocutores; 2) a dimensão intersubjetiva, derivada do status e natureza do diálogo; e 3) a dimensão objetiva, relativa a construção do objeto mundo. Ela expõe:

A representação emerge como um processo psicossocial complexo e rico, envolvendo atores sociais com identidades e vidas emocionais, que se engajam em relações com outros, que têm razões para fazer o que fazem e, ao assim agir, põem em prática os propósitos daquilo que fazem (JOVCHELOVITCH, 2008, p. 174).

São variáveis colocadas em uma matriz, denominados pela autora de componentes dinâmicos das representações sociais: Quem? Como? Por quê? O Que? Para quê? Ou seja, os elementos constituintes do pro-

cesso representacional se apresentam de diferentes formas e funções, a saber: 1) Quem são os atores, os sujeitos que as produzem? 2) Como elas ocorrem, ou seja, através de quais práticas comunicativas? 3) Sobre o que os sujeitos se inter-relacionam, quais os conteúdos? 4) Por que trocam essas informações e percepções? Por fim, 5) Para que o fazem, ou seja, quais as funções dessas representações na constituição das práticas sociais.

Domingos Sobrinho (2000) lembra sobre a pertinência do conceito de *habitus ou ethos de posição*, tal como desenvolvido por Pierre Bourdieu, para o estudo das RS. O conceito ajuda a pensar nas construções identitárias profissionais, nas quais se manifestam as impressões subjetivas sobre seu próprio labor, como um tipo de prática social. Conforme Domingos Sobrinho (2000) as experiências acumuladas ao longo da trajetória histórica de um grupo produzem os esquemas de percepção, de pensamento e de ação que guiam os indivíduos, assegurando-lhes a conformidade e constância de certas práticas através do tempo. As pessoas que dispõem de um mesmo *habitus*, mesmo nos conflitos, se compreendem apenas com meia palavra.

Coloca o autor que o *habitus* produz, incessantemente, percepções, representações, opiniões, desejos, crenças, gestos e toda uma gama interminável de produções simbólicas. Para Bourdieu, conforme Domingos Sobrinho (2000), é o *habitus* que permite articular dialeticamente o ator social e a estrutura social, recuperar o agente social negligenciado pelo objetivismo e ceder lugar à interação, enfatizada pela fenomenologia. Para ele, “[...] a partir da construção das representações dos diferentes objetos em disputa dentro de um campo particular do espaço social, que um determinado grupo vai construindo os traços distintivos de sua identidade” (DOMINGOS SOBRINHO, 2000, p. 120).

O discurso dos profissionais de Relações Públicas no Facebook coloca em circulação sentidos, crenças e conhecimentos, cuja gênese é o senso comum. Nele estão presentes as tensões, que impulsionam mudanças no convencional e no prescritivo e o o fato destes participarem de um mesmo *habitus* proporciona moldar a identidade profissional. A seguir, vejamos como se manifestam as tensões nessas representações.

## **AS TENSÕES NAS REPRESENTAÇÕES SOBRE O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO FACEBOOK**

Na “teoria do senso comum” das práticas profissionais de Relações Públicas há conformidades e desacordos, alguns mais persistentes, outros mais recentes, alguns mais difusos, outros mais resumidos, em constante circulação nas interações sociais dos especialistas da área, o que é característico das RS. Na identificação dessas tensões, recorremos à Jovchelovitch (2008). Nossa análise busca, segundo diagrama da autora, trazer as dimensões das representações sobre as práticas profissionais das Relações Públicas: 1) a partir dos próprios profissionais da área; 2) quando em inter-atuações pela rede social Facebook; 3) sobre suas realizações, expectativas e opiniões presentes, passadas ou futuras, ou as de seus colegas; 4) imbuídos de motivos e intenções pessoais e emocionais; 5) em suas pertenças relativas a esse mundo profissional.

Para analisar as representações sobre as práticas da profissão de Relações Públicas, recortamos textos de profissionais da área publicados no Facebook e optamos pela Análise de Conteúdo, que segundo Bardin (1977), visa obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens. Como analisamos práticas profissionais, utilizamos a proposta de Dubar (2012), para quem a socialização profissional toma o trabalho como um processo de construção e reconhecimento de si.

Ao buscarmos material na Web, que conforme Recuero<sup>6</sup> (2014), permite que as interações sejam percebidas, mantendo os rastros sociais dos atores registrados, possibilita, também, o acesso às postagens em um site de redes sociais até que o autor da mesma as apague ou a página saia do ar. Como salienta Alf (2015), as redes sociais são ambientes propícios a diálogos e para que se formem grupos de relacionamento em torno de discussões comuns. Expõe ele:

---

<sup>6</sup> A autora fala ainda que o Facebook congregava, em maio de 2013, mais de 1,1 bilhões de usuários ativos dos quais mais de 70 milhões deles estão no Brasil hoje.



É por meio das redes sociais que profissionais, estudantes e simpatizantes das Relações Públicas estão se encontrando. É um movimento que vem ganhando força, uma troca silenciosa e ao mesmo tempo barulhenta de angústias, ideias e ideais. A internet não será o começo ou o fim, mas sim o meio de permitir tudo isso (ALF, 2015, p. 10).

A partir da análise dos textos e das imagens dos profissionais de Relações Públicas publicadas no Facebook, destacamos algumas sequências que expressam as principais tensões nas representações do profissional das Relações Públicas no Brasil. As agrupamos por temas: Conceito de Relações Públicas; Academia *versus* Mercado; Identidade Profissional; Sistema CONFERP; e Práticas Profissionais.

No Facebook há várias páginas específicas de Relações Públicas e as selecionadas são: *RP Brasil*<sup>7</sup>, *ABRP RS SC*<sup>8</sup>, *Fala Mais RP*<sup>9</sup>, *RP Depressão*<sup>10</sup>, *RP + RP*<sup>11</sup>, *Versátil RP*<sup>12</sup>, *CONFERP*<sup>13</sup> e *CONRERP 4ª Região*<sup>14</sup>. Nestas, analisamos as tensões nas representações sobre as práticas do profissional de Relações Públicas, entre os seguidores (profissionais de Relações Públicas, estudantes e simpatizantes), durante o período de 1º de agosto de 2015 a 24 de dezembro de 2015, incluindo aí o Dia Nacional das Relações Públicas no Brasil, 2 de dezembro, em que ocorreram diversas manifestações.

A partir da análise do material publicado observamos a formação de três categorias, eixos temáticos ancorando as representações sociais sobre a profissão: a) Reconhecimento da profissão de Relações Públicas no Brasil; b) As redes sociais e o profissional de Relações Públicas e c) “Crise” de identidade na profissão de Relações Públicas. A seguir, a caracterização de cada uma delas, considerando as imagens e

<sup>7</sup> Disponível em <<https://www.facebook.com/rpbrasil/?fref=ts>>. Acesso em 02/12/2015.

<sup>8</sup> Disponível em <<https://www.facebook.com/abrprssc/?fref=ts>>. Acesso em 02/12/2015.

<sup>9</sup> Disponível em <<https://www.facebook.com/falamaisrp/?fref=ts>>. Acesso em 20/11/2015.

<sup>10</sup> Disponível em <<https://www.facebook.com/rpdepressao/?fref=ts>>. Acesso em 11/12/2015.

<sup>11</sup> Disponível em <<https://www.facebook.com/RPmaisRP/?fref=ts>>. Acesso em 22/08/2015.

<sup>12</sup> Disponível em <<https://www.facebook.com/VersatilRP/?fref=photo>>. Acesso em 02/12/2015.

<sup>13</sup> Disponível em <<https://www.facebook.com/SistemaConferp/?fref=ts>>. Acesso em 01/09/2015.

<sup>14</sup> Disponível em <<https://www.facebook.com/conrerp4/?fref=ts>>. Acesso em 20/10/2015.

os textos postados que fazem referência aos atributos dos profissionais de Relações Públicas no Facebook.

## O RECONHECIMENTO DA PROFISSÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

Neste eixo temático, trabalhamos dois elementos: conceito de Relações Públicas e práticas profissionais. Em relação às representações do profissional de Relações Públicas observamos que, mesmo passado um século do início da profissão no País, ela é menos reconhecida do que deseja a categoria, que anseia por visibilidade social, como verificamos nas postagens que fazem referência às compreensões sobre a profissão.

FIGURA 1



Fonte: Facebook RP + RP

FIGURA 2



Fonte: Facebook Versátil RP

Na Figura 1, aparece a frase: “*Você sabe o que é caviar? E Relações Públicas?*”; e, na Figura 2, “*2 de dezembro Dia Nacional das Relações Públicas. Sério? O que eles fazem?*”. Identificamos a alusão ao fato de muitos não saberem o que é a profissão e o que os relacionamentos-públicas fazem.

Aqui percebemos como o *habitus* de Domingos Sobrinho (2000), configura-se entre os relacionamentos-públicas que interagiram na publicação em torno da falta de entendimento da profissão. Os seguidores da página identificam-se entre si e conversam sobre essa recorrente tensão da área, como verificamos pelos comentários: “*mas não era só as pesquisas de público alvo? e café?*”; “*Luan Felipe, agora você sabe o que eu faço?*”; “*Todo santo dia a mesma pergunta, né? Ainda bem que amamos RP e adoramos falar sobre o assunto*”. Os que se manifestaram em torno desse conteúdo demonstraram que compreendem o contexto e a falta de espaço para o profissional, reforçando assim, a presença de representações que depreciam as Relações Públicas no Brasil.

A estratégia de comunicação expressa na (Figura 1) associa a música popularmente conhecida “Caviar” de Zeca Pagodinho, a um produto, no senso comum, considerado símbolo de “sofisticação” e de consumo elitizado, para explicar o que é a profissão de Relações Públicas. Mostra que as competências do profissional são pouco conhecidas pela sociedade.

Muitos profissionais não se identificam como relacionamentos-públicas, o que dificulta o seu reconhecimento social. Além disso, muitas competências que compõem as práticas profissionais dos relacionamentos-públicas possuem diferentes terminologias na área o que contribui para encobrir a identidade dos profissionais. Na figura 4 (abaixo), onde se indaga: “*Relações Públicas é igual a marketing? É jornalismo? É publicidade?*”. Observamos que o profissional é identificado e, muitas vezes, confundido com outros profissionais da área da Comunicação Social: jornalistas e publicitários. Nos comentários desse *post*, vemos as seguintes expressões: “*Não! Publicitários e marqueteiros são respeitados no mercado*”, “*Relações Públicas? O que é isso? Nunca ouvi falar!*” As frases explicitam como os profissionais se autopercebem no mercado e como isso auxilia na construção da identidade da profissão. Na figura 3 (abaixo) a estratégia de comunicação positiva ao anunciar o profissional de Relações Públicas está associada a celebridades conhecidas nacional e internacionalmente. As frases dos comentários reforçam esse aspecto:

“Relações Públicas transformam pessoas comuns em heróis de verdade”. Esse post gerou comentários positivos dos seguidores da página, como “Orgulho que não cabe aqui!” e “RP para sempre”.

FIGURA 3



Fonte: Facebook Fala mais, RP

FIGURA 4



Fonte: Facebook RP Depressão

Vimos que circulam nas práticas comunicativas diferentes representações sobre os profissionais de Relações Públicas. Elas remetem a sentidos positivos e negativos sobre as práticas da profissão, ao mes-

mo tempo em que expõe as fragilidades do profissional no processo de construção da identidade do grupo.

## TENSÃO EM RELAÇÃO À FORMAÇÃO ACADÊMICA DO RELACIONES-PÚBLICAS E O MERCADO

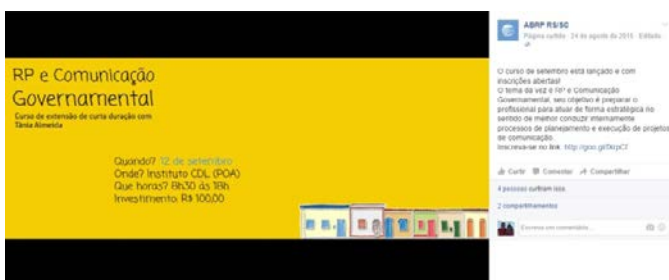
Neste eixo que envolve a tensão nas representações do profissional entre a formação acadêmica e as exigências do mercado observamos nas Figuras 5 e 6, a importância da atualização (Figura 6) e autores que são base para as Relações Públicas durante a graduação (Figura 5).

**FIGURA 5**

Fonte: Facebook RP Depressão



**FIGURA 6**



Fonte: Facebook ABRP RS/SC

Na figura 5, que faz uma homenagem ao Dia do Professor, são citados autores principais das teorias de Relações Públicas: “*Prova de quinta: Kunsch, Simões, Peruzzo, França, Lágrimas*”. De forma bem humorada, a

página fala sobre assuntos que são habituais em provas da graduação em Relações Públicas e nos comentários os seguidores identificam-se e contribuem: “*Lágrimas é um assunto fixo nas minhas provas*”, “*Falta o Gruning<sup>15</sup> e a Ferrari*”.

Retomamos com esse *post* o conceito de *themata* de Moscovici (1984-2003), ao nos depararmos com reflexões, ideias e representações que são apontadas por discursos. Ou seja, os conceitos que os profissionais da área utilizam, geralmente transmitidos por professores e autores da área. As concepções a respeito do curso de graduação e as suas práticas são impostas através dos conteúdos das disciplinas que compõem a grade curricular do curso de Relações Públicas

A formação em Relações Públicas é ampla, o que possibilita que o profissional atue em várias áreas, por exemplo: eventos, comunicação interna, gerenciamento de crises e planejamento de comunicação. Segundo Simões e Dornelles (2012), muitos profissionais focam na atualização para estarem mais preparados, inclusive por conta de a graduação destacar mais superficialmente alguns assuntos. Como na Figura 6, que traz um curso específico de “RP e Comunicação Governamental”. Sabemos que essa abrangência da área pode ser favorável, mas não é percebida, pois os profissionais de Relações Públicas são contratados para exercerem atividades variadas, com especificações diferentes.

Assim, percebe-se que há uma tensão entre a formação acadêmica e atuação no mercado, entre o “universo reificado” da ciência das Relações Públicas e o “universo consensual” das práticas da profissão (MOSCOVICI, 1984-2003).

## **“CRISE” DE IDENTIDADE NA PROFISSÃO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

Para analisar o eixo “crise” de identidade deste profissional dividimos as imagens nas subcategorias: Identidade Profissional e Sistema CONFERP, conforme as Figuras 7, 8, 9 e 10, que seguem.

---

<sup>15</sup> O nome correto do autor é James E. Gruning.

## Identidade Profissional:

FIGURA 7



Fonte: Facebook RP Brasil

FIGURA 8



Fonte: Facebook ABRP RS/SC

## Sistema CONFERP:

FIGURA 9



Fonte: Facebook Conferp

FIGURA 10



Fonte: Facebook Conrerp 4ª Região



Observamos que nas manifestações das publicações há menções sobre o desconhecimento em relação à profissão. Ao mesmo tempo aparece um *post* com a seguinte frase (Figura 8): “02 de dezembro – Dia Nacional das Relações Públicas. A melhor profissão da galáxia”<sup>16</sup>. Isso é reforçado no seguinte texto: “*Quem concorda compartilha. A profissão de Relações Públicas vem crescendo e ocupando espaços cada vez maiores e importantes no mercado. Este espaço requer que o profissional se prepare, tenha as ferramentas certas e esteja pronto para enfrentar todas as adversidades. É hora de comemorar suas conquistas e parabenizar todos os profissionais!*” (Figura 8). Nos comentários os seguidores manifestam-se em apoio, elevando a autoestima com a frase “*A melhor de todas!*”. Essa frase, de efeito positivo, motiva os profissionais a buscar possibilidades de um futuro melhor para as Relações Públicas no Brasil.

Nesse sentido, a posição da seccional gaúcha e catarinense da ABRP, tem desempenhando seu papel, incentivando a participação da categoria, em especial, na comemoração da sua data máxima. Como ressaltam Alves e Lazzarini (2014) é imprescindível que “[...] os novos profissionais continuem, ainda mais com o centenário da profissão, a divulgar o que fazem, terem orgulho disso e tornar a profissão conhecida e admirada pela população. Este continua sendo o grande desafio da categoria.”

No *post* da página RP Brasil (Figura 7)<sup>17</sup>, a mensagem era: “*É HOJE! Parabéns para você que veste a camisa e tem orgulho de ser RP! Parabéns a todos que lutam diariamente pela valorização da profissão no nosso país! Parabéns profissionais, professores, estudantes e vestibulandos de RP. Hoje é nosso dia! Pode ser um pouco complicado explicar o que é um RP, mas mais complicado ainda é explicar a paixão pela profissão!*”. O texto publicado pela RP Brasil refere, principalmente, à luta diária dos profissionais, pelo apelo e entusiasmo de quem está nessa área, mesmo, em muitos casos, não sendo reconhecido pelas suas ações e melhorias.

---

<sup>16</sup> Postagem que obteve 41 compartilhamentos, gerando um número considerável de envolvimento dos seguidores da página da ABRP RS/SC – Associação Brasileira de Relações Públicas – Rio Grande do Sul/ Santa Catarina.

<sup>17</sup> O recado promoveu engajamento de muitos seguidores, tendo 1.445 compartilhamentos, 179 comentários e 1.767 curtidas.

Vemos que esse tipo de manifestação repercute diretamente na visão do profissional, pois possibilita que o mesmo perceba seu desempenho no mercado de trabalho, o que auxilia na construção da sua identidade profissional. A esse respeito Oliveira *et al* (2014, p. 311) afirmam:

Podemos, assim, aventar que a falta de valoração e reconhecimento da atividade de relações públicas causa o enfraquecimento da identidade da profissão. Por sua vez, isso influencia negativamente a autopercepção e a identidade individual daquele profissional que tenta exercer a função de relações-públicas sem encontrar no mercado espaços onde atuar, levando-o a buscar e/ou assumir outro papel e/ou identidade. Em outras palavras, a sociedade e o mercado de trabalho podem não confirmar ou confirmar, reforçar ou negar, e desencadear um processo de (re) construção da identidade profissional e individual (OLIVEIRA *et al*, 2014, p. 311).

Observamos que há um esforço tanto de profissionais quanto da associação e do conselho de classe pelo aumento da estima e exposição das Relações Públicas. O conselho da categoria – CONFERP<sup>18</sup> - busca atrair os profissionais e mantê-los atualizados através da sua participação em congressos e cursos, como vemos pelas duas publicações que escolhemos na categoria “Sistema CONFERP” (Figuras 9 e 10). O Conselho criou a *hashtag* “#façopartedotimerp” apresentando especialistas da área e discorrendo sobre a necessidade do registro profissional, pois há muitos profissionais que o fazem. No entanto, o registro é necessário para exercer a profissão. Aí percebemos mais uma tensão em relação ao Sistema CONFERP e o objetivo da campanha desenvolvida no Facebook, mostrando os relações-públicas com o seu registro profissional. Entendemos que esses fatores e os cursos de graduação das universidades contribuem para gerar a identidade profissional dos relações-públicas.

## CONCLUSÕES

Percebemos com o estudo que as tensões nas representações do relações-públicas sobre sua prática profissional configuram *themata* – conceito que valoriza as reflexões sobre temas que pré-existem num

---

<sup>18</sup> Conselho Federal dos profissionais de Relações Públicas.

“ambiente” sociocultural específico. Assim considerando, tornou-se “senso comum” desta profissão, ausências de prestígio profissional, o que está “enraizado” nas relações internas.

O engajamento da categoria profissional nessa rede, ao buscar a “gênese” das representações, configurou nas tensões dialógicas a *thematata* entre a formação acadêmica e posterior aplicação desse universo de conhecimentos no mercado de trabalho. E, na sequência, conformou a “crise” de identidade, com o questionamento do papel do conselho de classe.

Ao retomar a indagação inicial - analisar como as tensões nas representações sobre a profissão de Relações Públicas repercutem na construção identitária deste profissional - verificamos que as páginas analisadas do Facebook se constituem em um lugar de mediação. Os membros da categoria, ao compartilharem suas representações, elaboraram um guia de ação do grupo sobre suas práticas profissionais.

Entendemos que a continuidade de pesquisas nesta temática para aprofundar estudos acerca destas representações sociais e da identidade profissional dos relações-públicas é necessária. A incessante elaboração de “universos consensuais” requer investigações renovadas, que auxiliem na compreensão histórica da formação da categoria, que há pouco mais de 100 anos, iniciou as atividades no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ALF, Guilherme. Adeus, golfinho feio. O Manual do Novo RP. Edição 02/15. Disponível em <<http://www.guilhermealf.com.br/>>. Não paginado. Acesso em 17/11/2015.

ALVES, Larissa de Araújo; LAZZARINI, Sônia A. Martins. Da Campanha de Valorização da Profissão aos 100 de Relações Públicas: Algo mudou? In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Foz do Iguaçu: XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2014. Disponível em <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2014/resumos/R9-0161-1.pdf>>. Acesso em 17/11/2015.

BRAGA, Luciana Mendes; HASWANI, Mariângela Furlan. Um olhar sobre as Relações Públicas, segundo a Lei 5.377 e o Decreto 63.283: as implicações do discurso legal sobre a identidade da profissão. In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Natal, RN: XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2008. Disponível em <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-2137-1.pdf>>. Acesso em 17/11/2015.

DOMINGOS SOBRINHO, Moisés. *Habitus* e Representações Sociais: Questões para o Estudos de Identidades Coletivas. In: MOREIRA, Antonio Silva Paredes; OLIVEIRA, Denize Cristina de (orgs.). Estudos Interdisciplinares de Representação Social. 2. ed. Goiânia: AB, 2000.

DUBAR, Claude. A construção de si pela atividade de trabalho. A socialização profissional. Cadernos de Pesquisa. Vol. 42. Nº 146 São Paulo. Maio/Agosto 2012. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742012000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742012000200003)> . Acesso em 14/03/2016.

JOVCHELOVITCH, Sandra. As formas e as funções do saber. In: \_\_\_\_\_. Os contextos do Saber: representações, comunidade e cultura. Petrópolis: RJ; Vozes 2008. 168-211p.

MARCONDES NETO, Manoel; FICHER, Marcelo. 100 Anos de Relações Públicas no Brasil. Rio de Janeiro, Conceito Editorial, 2014.

MOSCOVICI, Serge. Representações Sociais: investigações em psicologia social. Petrópolis, RJ; Vozes, 2003.

OLIVEIRA, Josilene Ribeiro *et al.* As múltiplas faces de uma profissão: Identidade e Representações da Profissão de Relações Públicas. Comunicologia – Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília, vol. 7, n. 1, 303–328. Brasília, 2014. Disponível em <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/viewFile/5639/3609>>. Acesso em 10/12/2015.

RECUERO, Raquel. Curtir, compartilhar, comentar: trabalho de face, conversação e redes sociais no Facebook *In: Verso e Reverso*, XXVIII(68):114-124, maio-agosto 2014. Disponível em <<http://revistas.unisinos.br/index.php/versoereverso/article/view/ver.2014.28.68.06>>. Acesso em 16/02/2016.

SIMÕES, Roberto José Porto; DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk. O Mercado Oculto de Relações Públicas. In: DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk (org.). Relações Públicas: construindo relacionamentos estratégicos. Porto Alegre, RS: EDIPUCRS, 2012.



# O 'ESTADO DA ARTE' DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: APROXIMAÇÕES PRELIMINARES

---

Cleusa Maria Andrade Scroferneker<sup>1</sup>  
Renata Andreoni<sup>2</sup>  
Luciana Buksztejn Gomes<sup>3</sup>

## RESUMO

O artigo apresenta os resultados preliminares da pesquisa, em desenvolvimento<sup>4</sup>. O recorte para análise considerou os 83 resumos e as palavras chave das teses defendidas nos Programas de Pós-Graduação da Universidade de São Paulo/Pós-Graduação em Ciências da Comunicação e da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/Programa de Pós-Graduação em Comunicação no período de 2000 a 2014. Procedemos inicialmente, leitura dos

---

<sup>1</sup> Professora titular da Faculdade de Comunicação Social – FAMECOS/PUCRS e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação PPGCOM/PUCRS. Doutora em Ciências da Comunicação ECA/USP. Bolsista PQ/CNPq 2. E-mail: cscrofer@gmail.com e scrofer@puers.br

<sup>2</sup> Doutoranda em Comunicação Social na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS – Bolsista Integral/Capes). Mestre em Comunicação Social pela PUCRS. Especialista em Gestão Cultural, Patrimonial e Turismo Sustentável pela Fundación Ortega y Gasset (Foga), Buenos Aires. Graduada em História pelo Centro Universitário Metodista do Sul (IPA) E-mail: andreoni.renata@gmail.com

<sup>3</sup> Mestranda em Comunicação Social na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS – Bolsista Parcial/Capes). Especialista em Direito Imobiliário, Notarial e Registral pela UniRitter Laureate International Universities. Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais pela PUCRS. E-mail: lucianabg.adv@gmail.com

<sup>4</sup> Projeto de Pós Doutorado sobre o 'Estado da Arte' da Comunicação organizacional: a (des) construção do conhecimento do conhecimento nos Programas de Pós-Graduação desenvolvido na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, sob a supervisão da Prof<sup>a</sup> Dr. Margarida M.K.Kunsch [2015/2016].

resumos das teses selecionadas e relacionamos as palavras chave. Método e metodologia são definidos à luz do pensamento complexo (MORIN, 2006).

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; Teses de Doutorado; Métodos; Metodologias de Pesquisa.

## **BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO**

Temos reiterado em nossas produções, projetos de pesquisa, bem como nas teses que orientamos as inquietações sobre a área de Comunicação Organizacional. Na Tese de Doutorado, defendida em 2001, realizamos uma revisão sobre a trajetória da Comunicação Organizacional, na tentativa de entender as suas interpretações/práticas. Na oportunidade, respaldado por autores como Hall (1984), Goldhaber (1991), Restrepo J. (1995), Riel (1995), Kreeps (1989), Daniels, Spiker e Papa (1997), Eisenberg e Goodhall Jr (1997), Lite (1997), identificamos os diferentes momentos da trajetória da Comunicação Organizacional, que refletiam o pensamento e os paradigmas vigentes. A nossa preocupação era evidenciar as ‘marcas’ desses momentos – denominados de modelos por Daniels, Spiker e Papa (1997), teorias por Goodhall Jr e Eisenberg (1997) e perspectivas por Restrepo J. (1995). Kunsch foi a nossa referência brasileira, principalmente em função da proposição do Mix da Comunicação Integrada.

No artigo sobre Perspectivas Contemporâneas da Comunicação Organizacional (SCROFERNEKER, 2011) realizamos uma breve retrospectiva sobre a trajetória [recente] da Comunicação Organizacional no Brasil. Nesse estudo, consideramos principalmente a criação da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas em 2006 (Abrapcorp) e as publicações oriundas das temáticas de seus Congressos, a produção dos Programas de Pós-Graduação, as publicações dos pesquisadores e as contribuições da revista *Organicom* para a área.

O (re) visitar dessa trajetória nos possibilitou perceber os novos momentos vividos e experimentados pela Comunicação Organizacional, que denominamos de contra tendências (SCROFERNEKER, 2012). São novos olhares que buscam romper com uma visão reducionista/linear/prescritiva da Comunicação Organizacional, sinalizando outras possibilidades, que revelam, em parte, a exaustão do Paradigma Simplificador ou Simplista que

[...] é um paradigma que põe ordem no universo, expulsa dele a desordem. A ordem se reduz a uma lei, a um princípio. A simplicidade vê o uno, ou o múltiplo, mas não consegue ver que o uno pode ser ao mesmo tempo múltiplo. Ou o princípio da Simplicidade separa o que está ligado (disjunção), ou unifica o que é diverso (redução) (MORIN, 2006, p.59).

Embora já tenhamos relacionado contra tendências nesses Programas, interessa-nos ampliar essa discussão, a partir de três questionamentos iniciais e que se constituem em nossos problemas de pesquisa no Projeto de Pós Doutorado: a) quais as temáticas que têm se constituído em objetos de pesquisa nas Teses desses Programas? b) É possível ou não identificar os Métodos/Paradigmas que têm ancorado as pesquisas? c) Quais os principais autores que subsidiam as discussões propostas?

Conforme já destacado, no presente artigo procuramos responder à segunda questão, recorrendo nesse momento apenas aos resumos e às palavras chave das teses dos Programas de Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (PPGCOM/ECA/USP) e do Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/PUCRS (PPGCOM/PUCRS), no período de 2000 a 2014. Para análise foram consideradas 83 teses (QUADRO 1), sendo 52 do Programa da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA- USP) e 31 do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PPGCOM- PUCRS).

#### QUADRO 1 – TESES DEFENDIDAS POR ANO

Programa de Pós - Graduação	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
ECA-USP	3	5	1	5	0	7	7	3	3	3	4	3	4	0	4	52
PUC-RS	0	1	3	1	6	0	2	6	5	0	4	0	1	1	1	31

Fonte: Elaborado por Renata Andreoni<sup>5</sup> e Luciana Buksztejn Gomes<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação – PPGCOM/PUCRS.

<sup>6</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação – PPGCOM/PUCRS.



As teses foram relacionadas a partir do acesso aos sites dos referidos Programas. Das teses da ECA/USP 23 não estavam disponíveis *on-line*, sendo necessária a pesquisa [local] na biblioteca da Universidade (QUADRO 1). No caso do PPGCOM/PUCRS 10 teses demandaram consulta local.

Iniciada a etapa da leitura constatamos que em sua maioria, os resumos não mencionavam o Método que sustentava as discussões nas teses. Além disso, identificamos algumas imprecisões conceituais entre método e metodologia. Com base nessas observações definimos *a priori* três dimensões para a análise:

- a). Método;
- b). Abordagens/Perspectivas metodológicas;
- c). Metodologia.

Após essa etapa, elaboramos quadro síntese (QUADRO 2) que nos possibilitasse o mapeamento dessas teses com vistas a responder à questão referente ao Método.

#### QUADRO 2 – TESES CONSULTADAS NOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

	PUCRS		USP	
Número de teses	31		52	
Disponíveis em meio eletrônico	21		30	
Disponíveis em meio físico	10		23	
O método está claro no resumo?	Sim	14	Sim	1
	Não	15	Não	45
	Em parte	2	Em parte	6

Fonte: Elaborado por Renata Andreoni<sup>7</sup> e Luciana Buksztejn Gomes<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação – PPGCOM/PUCRS.

<sup>8</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação – PPGCOM/PUCRS.

Importante destacar que as palavras, método e metodologia estão sendo utilizadas no sentido atribuído por Morin (2005), ou seja, método é entendido como um caminho que auxilia “a pensar por si mesmo para responder ao desafio da complexidade dos problemas” (MORIN, 2005, p. 36), enquanto que a metodologia se constitui em um conjunto de “guias *a priori* que programam as pesquisas” (MORIN, 2005 p. 36). Na dimensão abordagens/perspectivas metodológicas consideramos as indicações explícitas de autores e/ou de teorias que evidenciassem a opção do (a) pesquisador (a) para o desenvolvimento da tese. Reiteramos que essas dimensões foram definidas *a priori* e poderão no decorrer da pesquisa serem redimensionadas.

## **SOBRE AS ANÁLISES:**

Das 83 teses defendidas nos Programas de Pós-Graduação da Escola de Comunicações e Artes (PPGCOM/USP) e Programa de Comunicação Social (PPGCOM/PUCRS), 15 indicavam o Método em seus resumos, sendo 14 da PUCRS. Essa presença foi marcada pelo Paradigma da Complexidade, Hermenêutica em Profundidade e pelo Método Dialético (QUADROS 3 e 4)

### **QUADRO 3- MÉTODOS CITADOS – FAMECOS/PUCRS**

<b>MÉTODO</b>	<b>NÚMERO DE TESES</b>
Hermenêutica em profundidade	02
Paradigma da Complexidade	11
Dialético histórico- Estrutural	01

Fonte: Elaborado por Renata Andreoni<sup>9</sup> e Luciana Buksztejn Gomes<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação – PPGCOM/PUCRS.

<sup>10</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação – PPGCOM/PUCRS.

**QUADRO 4 – MÉTODOS CITADOS – ECA/USP**

Método	Número de Teses
Hermenêutica em profundidade	01

Fonte: Elaborado por Renata Andreoni<sup>11</sup> e Luciana Buksztejn Gomes<sup>12</sup>

Em relação às Abordagens/Perspectivas Metodológicas, das 52 teses defendidas no Programa de Pós-graduação da Escola de Comunicações e Artes identificamos 06 resumos que mencionavam, respectivamente a Teoria Sistêmica de Niklas Luhmann (CURVELLO, 2001), as categorias sistema e mundo da vida (*Lebenswelt*), formuladas por Jürgen Habermas (AZAMBUJA, 2003), a Escola de Palo Alto (PIROLO, 2005), Jesús Martín-Barbeiro e os Estudos Culturais (CURY, 2009). A influência da Fenomenologia é destacada em três resumos (MEDRANO, 2007; FREIRE, 2009; VILAÇA, 2012).

Duas, das 31 teses defendidas no PPGCOM/PUCRS indicavam abordagens/perspectivas. Uma ancorada em Edgar Morin, Manuel Castells, Paulo Freire, Roberto Simões e Rodney Bassanezi (CLÁUDIO, 2004) e a outra, na Teoria Sistêmica de Niklas Luhmann (GOMES, 2014).

Quanto à metodologia observamos, tanto nos resumos do PPGCOM/USP quanto do PPGCOM/PUCRS, referências ao tipo de pesquisa, classificadas como “pesquisa qualitativa”, “pesquisa quantitativa e qualitativa” e “pesquisa empírica” (grifos nossos). Entre as técnicas apresentadas, as mais utilizadas foram estudo de caso; pesquisa bibliográfica e documental; questionários; entrevistas; análise de discursos. Especificamente no PPGCOM/USP, três resumos indicaram como técnica a análise de conteúdo e 18 trabalhos não evidenciaram procedimentos metodológicos. As especificidades, quanto as técnicas adotadas, encontradas nas teses do PPGCOM/PUCRS foram análise textual, em cinco trabalhos, sendo que dois referenciavam Moraes e

<sup>11</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação – PPGCOM/PUCRS.

<sup>12</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação – PPGCOM/PUCRS.

Galiazzi (2007) e dois, a agenda-setting. Apenas uma tese não apresentou os procedimentos metodológicos.

O que desde logo chama atenção é o predomínio da indicação da metodologia nos resumos em detrimento dos Métodos e/ou Abordagens/Perspectivas metodológicas. Talvez uma das explicações, mesmo que provisória, seja o entendimento que o seu detalhamento dar-se-á em capítulo específico<sup>13</sup>.

O estudo de caso destacou-se como metodologia mais utilizada. Essa observação consta no artigo “Comunicação organizacional e relações públicas nos programas de pós-graduação em comunicação na Região Sul do Brasil” (BARICHELLO, 2014). Esse trabalho integra a obra “A Pesquisa em Comunicação Organizacional e em Relações Públicas; metodologias entre a tradição e a inovação” organizada por Claudia Peixoto de Moura e Maria Aparecida Ferrari (2014).

Em relação ao Método, como já destacado em artigo (SCROFERNEKER, 2008) o Paradigma da Complexidade e a expressão comunicação organizacional identificam as produções e pesquisas na área no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da PUCRS. A publicação “O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade” (SCROFERNEKER, 2008) revelou esta contratendência<sup>14</sup> de forma pioneira, denominada como “Interface Emergente” em obra organizada por Oliveira e Soares (2008, p.130).

Após a leitura dos resumos foram selecionadas as 382 palavras chave das teses e inseridas no *Word Tagul Clouds*<sup>15</sup> (QUADROS 5 e 6):

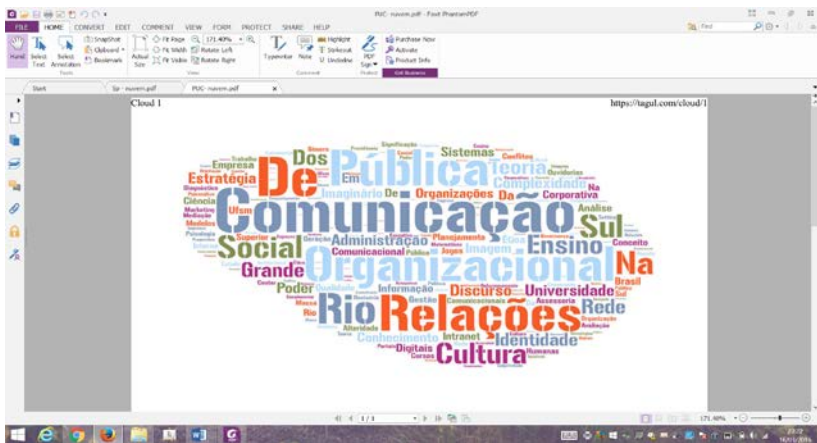
---

<sup>13</sup> Cabe mencionar que uma das etapas da pesquisa em desenvolvimento é a leitura dos capítulos que fazem referência a procedimentos metodológicos.

<sup>14</sup> Entendida como abordagens que assumem outras opções paradigmáticas, nas quais as concepções de comunicação e de organização são revistas e (re) atualizadas.

<sup>15</sup> Disponível online em <https://tagul.com/cloud/1>, acesso em 16/03/2016.

**QUADRO 5 – PALAVRAS CHAVE MAIS CITADAS NAS TESES PUCRS**



Fonte: Elaborado por Renata Andreoni e Luciana Buksztej Gomes, com a utilização do *Word Tagul Clouds*.

**QUADRO 6 – PALAVRAS CHAVE MAIS CITADAS NAS TESES PPGCOM/ECA/USP**



Fonte: Elaborado por Renata Andreoni e Luciana Buksztej Gomes, com a utilização do *Word Tagul Clouds*.

As figuras evidenciam o predomínio da palavra Comunicação, Comunicação Organizacional e Relações Públicas que se justificam pela relação direta com os Programas aos quais as teses estão vinculadas e no caso específico, às temáticas abordadas nas 83 teses. Contudo, mere-

ce ser destacado, que as palavras chave de algumas teses pouco revelam a sua temática, quando relacionamos título e resumo. Essa mesma observação vai ao encontro dos ‘achados’ da pesquisa de Barichello (2014), presentes no artigo ‘Comunicação organizacional e relações públicas nos programas de pós-graduação em comunicação na região Sul’. Para a autora (20014, p. 190)

Um índice de alerta é a verificação [...] de uma grande disparidade no uso das palavras chave, frequentemente soltas e de ampla interpretação demonstrando a necessidade de uso de termos específicos, que caracterizam a área e suas singularidades.

Concordamos com Barichello (2014, p. 190) quando afirma no artigo que “A palavra chave agrupa pesquisadores e movimenta a ciência, sendo mais que um simples vocábulo, e deve ser utilizada com cuidado, especialmente em tempos de ambiências digitais”.

Dentre os desdobramentos da pesquisa<sup>16</sup>, já está concluído o levantamento dos títulos das teses dos cinco Programas de Pós-Graduação, a relação dos autores referenciados. Essas informações, juntamente com as palavras chave e os métodos, metodologia e/ou procedimentos indicados serão também analisados com o auxílio do software NVIVO, que possibilita análises qualitativas.

Atualmente, a pesquisa encontra-se na etapa de leitura dos capítulos que tratam sobre Método, Metodologia e/ou Procedimentos Metodológicos. Destacamos as três expressões, pois constatamos que são as mais utilizadas para identificação desse capítulo. Serão incluídas na amostra as teses defendidas em 2015.

## **ALGUMAS APROXIMAÇÕES**

A proposta desse artigo vai ao encontro da afirmação de Kunsch (2005) em artigo recente. Para referida

[...] é muito importante conhecer o conhecimento que vem sendo gerado no campo científico-acadêmico de qualquer área, bem como o de conseguir reunir dados que possibili-

---

<sup>16</sup> A pesquisa conta com o apoio de duas bolsistas para coleta e sistematização das informações [Doutorado e Mestrado].

tem construir seu “estado da arte”. Certamente são bases fundamentais para o avanço da ciência e da produção de um conhecimento inovador e contributivo para a sociedade (KUNSCH, 2015, p. 2).

O momento vivido pela Comunicação Organizacional no Brasil é de transformação, o que pode ser observado nas produções científico acadêmicas, seguidas por contra tendências que tentam romper com o pensamento reflexivo reducionista. Os Programas de Pós-Graduação em Comunicação com aderência à área, a formação dos pesquisadores, as temáticas desenvolvidas são reveladoras. Kunsch (2014), Barichello (2014), Curvello e Fagundes (2014) em seus artigos sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas nos programas de pós-graduação em comunicação na Região Sudeste, Sul e Norte/Nordeste e Centro Oeste do Brasil apresentam informações que corroboram essa afirmação. Recorrendo às trajetórias dos Programas de Pós-Graduação dessas Regiões, os artigos apresentam um panorama ancorado em informações que sinalizam inúmeras possibilidades de pesquisas. Kunsch (2014, p.176) ao reiterar “[...] a importância dos estudos sobre o conhecimento que vem sendo gerado nos programas de pós-graduação em comunicação no Brasil e qual seu impacto na sociedade e no mercado profissional”, enfatiza que

[...] há muito por fazer. Fazer mapeamento e registros constitui o primeiro passo. Mas temos que avançar nos estudos bibliométricos e verificar como essa produção científica vem de fato contribuindo ou não para as transformações da sociedade no seu todo e dos atores que a integram (KUNSCH, 2014, p. 176).

Esses são caminhos possíveis e que estão sendo percorridos por pesquisadores da área. Talvez seja necessário e oportuno fortalecermos a rede de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

AZAMBUJA, Germano Augusto de. **Entre o branco e o negro: as opções do funcionalismo público na Comunicação Organizacional entre as imposições sistêmicas e as negociações do mundo da vida.** (Tese de Doutorado). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

BARICHELO, Eugênia Mariano da Rocha. **Comunicação organizacional e relações públicas nos programas de pós-graduação em comunicação na região sul do Brasil.** In: MOURA, Claudia Peixoto de; FERRARI, Maria Aparecida (Org.). **A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e a inovação.** Porto Alegre: Editora Edipucrs, 2014. Disponível em: <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/series/abrapcorp/>. Acesso em 16 de março de 2016.

CLÁUDIO, Iára Terezinha Pereira. **Uma modelagem matemática da informação em relações públicas: aplicação na rede de comunicação do campus zona norte, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.** (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

CURVELLO, João José Azevedo. **Autopoiese, sistema e identidade: a Comunicação Organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho.** (Tese de Doutorado). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CURVELLO, João José Azevedo e FAGUNDES, Esnel. **Comunicação organizacional e relações públicas nos programas de pós-graduação em comunicação nas regiões centro-oeste, norte e nordeste do Brasil.** In: MOURA, Claudia Peixoto de; FERRARI, Maria Aparecida (Org.). **A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e a inovação.** Porto Alegre: Editora Edipucrs, 2014. Disponível em: <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/series/abrapcorp/>. Acesso em 16 de março de 2016.

CURY, Marília Xavier. **Comunicação Museológica: uma perspectiva teórica e metodológica de recepção.** (Tese de Doutorado). Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

DANIELS, Tom D., SPIKER, Barry, PAPA, Michael. **Perspectives on organizational communication.** Fourth edition Dubuque, USA: Brown & Benchmark Publishers, 1997.



EISENBERG, Eric M., GOODALL, Jr., H.L. **Organizational communication: balancing, creativity and constraint.** Second edition, New York, USA: St Martin 's Press, 1997.

FREIRE, Otávio Bandeira de Lamônica. **Comunicação, cultura e organização: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada.** (Tese de Doutorado). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

GOMES, Victor Márcio Laus Reis. **Uma leitura comunicacional da estratégia na perspectiva sistêmico-discursiva.** (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

GOLHABER, Gerald M. **Comunicación Organizacional.** México: Editorial Diana, 1991.

HALL, Richard. H. **Organizações: estrutura e processos.** Trad. Wilma Ribeiro. 3ª.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984

KEEEPS, Gary L. **Organizational communication: theory and practice.** Second edition. Nova York: Longman, 1989.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A produção científica em Comunicação Organizacional Relações Públicas nos programas de pós-graduação no Brasil: identificação, temáticas e tendências.** XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Rio de Janeiro, RJ – 4 a 7/9/2015. Disponível em <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-2859-1.pdf>. Acesso em 14/10/2015.

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional e relações públicas nos programas de pós-graduação em comunicação na região sudeste do Brasil.** In: MOURA, Claudia Peixoto de; FERRARI, Maria Aparecida (Org.). **A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e a inovação.** Porto Alegre: Editora Edipucrs, 2014. Disponível em: <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/series/abrapcorp/>. Acesso em 16 de março de 2016.

LITE, Marisa del Pozo. **Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia em la gestión estratégica.** Madrid: Fragua Editorial, 1997.

MEDRANO, Jorge Arturo Villena. **Comunicação organizacional integrada: alicerce intrínseco da economia de comunhão.** (Tese de Doutorado). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

MORAES, Roque. GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva.** Ijuí: Unijuí, 2007.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** Trad. Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2006.

\_\_\_\_\_. **O método 5: A humanidade da humanidade.** Porto Alegre: Sulina, 2005.

\_\_\_\_\_. **A cabeça bem feita: repensar e reformar, reformar o pensamento.** Trad. Eloá Jacobina. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

MOURA, Claudia Peixoto de; FERRARI, Maria Aparecida (Org.). **A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e a inovação.** Porto Alegre: Editora Edipucrs, 2014. Disponível em: <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/series/abrapcorp/>. Acesso em 16 de março de 2016.

PIROLO, Maria Amélia Miranda. **A música popular brasileira como forma de representação da opinião pública.** (Tese de Doutorado). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

RESTREPO, J. Mariluz. **Comunicación para la dinámica organizacional.** Colombia: Signo y Pensamiento, n.26 (XIV) Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Lenguaje, 1995, pp. 91-96.

RIEL, Cees. B. M. **Principles of corporate communication.** Hemel Hempstead, prentice- Hall, 1995.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Contra tendências paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea.** In: **Revista Diálogos de La Comunicación.** Edição nº 85, 2012. Disponível em: [http://dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2015/85/85\\_Revista\\_Dialogos\\_Contra\\_tendencias\\_paradigmaticas\\_da\\_comunicacao\\_organizacional\\_contemporanea\\_no\\_brasil.pdf](http://dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2015/85/85_Revista_Dialogos_Contra_tendencias_paradigmaticas_da_comunicacao_organizacional_contemporanea_no_brasil.pdf). Acesso em 16 de março de 2016.

\_\_\_\_\_. Perspectivas Contemporâneas da Comunicação Organizacional no Brasil. In: MOURA, Claudia Peixoto de e FOSSATI, Nelson. **Práticas acadêmicas em relações públicas: processos, pesquisas e aplicações**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.

\_\_\_\_\_. **O diálogo possível: comunicação organizacional e o Paradigma da Complexidade**. Porto Alegre: Edipucrs, 2008.

VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. **A comunicação interna na gestão da sustentabilidade: um estudo fenomenológico**. (Tese de Doutorado). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

**SITES:**

<https://tagul.com/cloud/1>, acesso em 05 de março de 2016.

# **METODOLOGIAS ATIVAS NO ENSINO DE RELAÇÕES PÚBLICAS: INOVAÇÕES PEDAGÓGICAS NA ERA DA COMUNICAÇÃO RETICULAR**

---

Célia Maria Retz Godoy dos Santos<sup>1</sup>

Maria Eugênia Porém<sup>2</sup>

Roseane Andrelo<sup>3</sup>

Raquel Cabral<sup>4</sup>

## **RESUMO**

O artigo traz algumas práticas ativas de ensino-aprendizagem e a reflexão sobre o tema, no intuito de indicar um caminho para a educação profissional criativa e transformadora. Vê-se uma aposta permanente na valorização do ensino formal, no sentido de oferecer aos educandos uma formação que valorize o desenvolvimento de habilidades e competências teóricas e técnicas, mas, sobretudo, as competências transversais, exigidas no atual mercado de trabalho. Hoje as diferentes práticas pedagógicas se empoderaram devido a comunicação reticular, assim sendo, apoiados nas experiências acadêmicas com metodologias ativas no curso de Relações Públicas da FAAC, expõe-se alternativas, nas quais os

---

<sup>1</sup> Profa. da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da UNESP-Bauru. Doutora em Sociologia pela UNESP, Mestre e Graduada em Comunicação Social.

<sup>2</sup> Profa. da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da UNESP-Bauru. Doutora em Educação e mestre em Comunicação pela Unesp. Líder do grupo de pesquisa “Núcleo de Comunicação, Inovação e Gestão – CIG).

<sup>3</sup> Profa. da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da UNESP-Bauru. Doutora em Educação escolar e mestre em comunicação pela Unesp. Atual coordenadora do curso de Relações Públicas da Unesp

<sup>4</sup> Profa. da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da UNESP-Bauru. Doutora em Comunicação Institucional pela Universitat Jaume I (Espanha), Mestre em Comunicação Midiática e Bacharel em Relações Públicas pela UNESP-Bauru.

sujeitos são protagonistas do aprender. O objetivo é demonstrar as contribuições, das inovações pedagógicas e das metodologias ativas majoradas pela comunicação reticular, no processo de ensino aprendizagem.

**Palavras-chave;** metodologia ativa, inovação, aprendizagem transformadora; relações públicas; ensino-aprendizagem.

## INTRODUÇÃO

Partindo do princípio de que o processo de ensino-aprendizagem é motivado por necessidades latentes de seus agentes, pressões políticas e competitivas e pelas inovações tecnológicas e sociais, nota-se que estamos vivendo uma metamorfose, numa visão sistêmica integrada, na qual se observa a comunicação reticular - que surge de forma espontânea e independente - impactando nas práticas tradicionais de ensinar e de aprender. Dessa forma, mudanças e transformações tanto na prática docente quanto nas metodologias utilizadas para a formação do estudante estão sendo processadas e estimuladas pela configuração de uma sociedade digital.

O que se percebe, sem precisar recorrer a qualquer tipo de pesquisa qualitativa ou quantitativa é a falta de interesse dos estudantes da graduação pela metodologia formal de ensino, que mantém lousa e giz e a transmissão de informações como ponto forte no processo de ensino-aprendizagem. Logicamente, as metodologias ativas de ensino já tem se consolidado ao longo dos anos, todavia a comunicação reticular, expressiva neste novo milênio, surge como aparato convergente que reúne várias linguagens, a instantaneidade do tempo real versus a contextualização, a possibilidade de aprofundamentos de conteúdos pela hiper-mídia, além da facilidade e globalização de informações, que modificam verdadeiramente os recursos e processos do ensino contemporâneo.

No entanto, mesmo com experimentações desenvolvidas já neste cenário, à consolidação de conceitos a este respeito ainda é muito fugaz. Portanto, o objetivo deste estudo é refletir sobre esta ruptura metodológica de ensino da graduação de modo a correlacionar as práticas pedagógicas existentes com as tecnologias digitais, buscando outro modelo de sustentação do processo de ensino e aprendizagem.

O artigo versa sobre as diferentes aplicações no ambiente contemporâneo do ensino de relações públicas, pois embora as escolas não tenham mudado, o cotidiano dos estudantes é constantemente afetado pelas tecnologias de informação e da comunicação como vemos na pesquisa TIC Kids Online de 2013, realizada pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC.br), em que 77% dos brasileiros com idade entre 9 e 17 são usuários da internet. Destes, 79% têm perfil na rede social e 87% já usaram a rede para pesquisa de trabalho escolar. É uma nova geração que vem adentrando ao ensino superior, transformando-o e mudando as práticas de seus agentes.

Cada vez mais, as pessoas são multitarefas, o que altera a capacidade de concentração exigindo um esforço dobrado, por parte dos docentes, para atrair e manter a atenção dos estudantes. A questão é como captar esta atenção para um livro ou lousa se ele convive com celulares e tablets cheios de aplicativos e notificações de redes sociais? Como desenvolver o ensino e a aprendizagem num ambiente no qual o estudante é apenas um espectador, um ouvinte? O desafio é descobrir iniciativas que promovam a integração da tecnologia da informação e da comunicação à educação, bem como agregar metodologias e didáticas dinâmicas e humanizadoras que coloquem o estudante no protagonismo do processo de ensino e aprendizagem. Segundo Tuzzo (2005, p. 219), o papel das universidades é muito mais que a disseminação de informação e conhecimento. Seu ensino deve ser capaz de formar “cabeças críticas pensantes isto é, formar indivíduos com base acadêmica e pensamento estratégico e político que sejam capazes de contribuir com as questões lançadas na sociedade com visão crítica e reflexiva.

Neste artigo vamos apresentar aplicações e possibilidades mediadas pela comunicação reticular e descrever algumas experiências de integração de metodologias inovadoras e ativas em sala de aula, que estão sendo discutidas como caminhos possíveis, e que levam em conta que cada estudante tem uma maneira de aprender, um ritmo e dificuldades próprias.

O século XXI trouxe mudanças significativas para o ambiente de trabalho e a educação entretanto, não acompanhou essa mudança: está desconectada da realidade dos estudantes que vivem num ambiente dominado pelas tecnologias da informação e da comunicação, pela digitalização e mídiatização fora da escola. Deste modo, o texto se divide

em duas frentes: repensando: práticas pedagógicas e técnicas, que traz aportes para esta reflexão com menções de alguns modelos já ensaiados por escolas e institutos contemporâneos; e as metodologias ativas na Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), que descreve experiências realizadas no curso de relações Públicas, as quais podem ser relevantes para aqueles que atuam no ensino superior, no campo da comunicação.

## **REPENSANDO: PRÁTICAS PEDAGÓGICAS E TÉCNICAS**

Inúmeras foram as mudanças comunicativas, porém a revolução digital, em particular, trouxe o uso do tecnológico num ambiente vital de interações, interconexões e atividades lúdicas. Seu impacto social fez com que a técnica não fosse mais pensada somente com a finalidade de sobrevivência, de uso para ajudar nas limitações do homem, mas como integração entre os objetos técnicos, tecnológicos e o humano (YANAZE, 2013). Na visão do autor a técnica hoje pode pensada como uma extensão ou representação do próprio ser humano, sobretudo na partilha e relação das informações e comunicação sobre si mesmos, personalizando as informações e compartilhando o conteúdo delas: a relação não é vista pelo uso, mas pela interação e diálogo.

Por isso, o binômio “ser e fazer” atualmente está unido em um só sentido: o tecno-humano. As chamadas gerações “nativas digitais”, utilizando a linguagem digital articulam o pensamento de maneira não linear e ao mesmo tempo racional, objetiva e intuitiva. Sem dúvida o uso dos variados instrumentos de conhecimento, a relação e interação entre eles também coloca em evidência um jeito novo de aprender não linear e criativo. Por exemplo, a enciclopédia virtual Wikipedia, que é uma forma de compartilhamento colaborativo de conteúdo.

Segundo dados da pesquisa da Associação Brasileira de Tecnologia Educacional sobre a população brasileira e sua relação com os meios de comunicação digitais, em janeiro 2014, o Brasil contava com 268 milhões de celulares vendidos, portanto mais que sua população (200 milhões de habitantes) e o Facebook, a maior rede social do Brasil, atinge quase a metade da população, com 100 milhões de usuários. A interatividade com os meios tais como computadores, *tablets*, celulares e os

*smarthphones*, representados pelos *instant messaging* fazem parte natural da vida destes jovens que estão adentrando a universidades.

Neste sentido, também são inúmeras as iniciativas que compartilham informações entre estudantes e docentes. Algumas facilitando o contato entre gestores e educadores, ferramentas mais simples e gratuitas como ASANA (gerenciador de projetos); QEDU (desenvolvido para melhorar a gestão de escolas no Brasil); WPENSAR (planeja e organiza o funcionamento de escolas), entre outras que servem para instigar a inserção da tecnologia na sala de aula. O site PORVIR, por exemplo, “é uma iniciativa de comunicação e mobilização social que mapeia, produz, difunde e compartilha referências sobre inovações educacionais para inspirar melhorias na qualidade da educação brasileira e incentivar a mídia e a sociedade a compreender e demandar inovações educacionais” (porvir.org).

Já o Google Drive permite criar e compartilhar com os estudantes textos, tabelas e apresentações e é um dos muitos exemplos do uso da tecnologia na educação, que melhora não só a comunicação entre os envolvidos, mas deixa o conteúdo socializado mais dinâmico, incentiva e facilita o envolvimento dos estudantes com o assunto tornando-o mais interativo e divertido.

Outra prática pedagógica interativa de ensino, que vem ocorrendo, é a chamada gamificação (do inglês *gamification*), que transforma as tarefas e os problemas a serem resolvidos em jogo. São inúmeros os aplicativos e redes sociais que se baseiam nessa dinâmica, na qual conforme o estudante completa suas atividades ganha pontos e pode acompanhar seu progresso. Alguns educadores estão iniciando o uso da gamificação para o aprendizado denominado de adaptativo, cujo objetivo básico é que todos aprendam o conteúdo previsto, mesmo partindo de pontos distintos e seguindo caminhos diferenciados. Isso porque os métodos de ensino devem ser adaptados a cada estudante e com a tecnologia é mais fácil identificar as necessidades individuais e recomendar o conteúdo de interesse personalizado, incentivando-o a melhorar seu desempenho. É uma “ação sócio técnica”, como denomina Di Felice (2011) que surge da interação entre o humano e a técnica, que acontece, por exemplo, nas atividades desenvolvidas pelos *hackers*, nas diversas formas de net-ativismo e no *social game*. Esta interação tecnológica e social, gerada



numa dimensão tecno-comunicativa tem como consequência mudanças sociais, criando significados, a partir do momento que os diversos agentes sociais interagem entre si.

Já sobre as plataformas online ou a educação a distância, Vedana (2016), em sua tese de mestrado “Comunicação e processos de educação: limites e avanços da educação mediada pelas tecnologias digitais” cita quatro grandes plataformas de aprendizagem online presentes no Brasil que são: Geekie, Khan Academy, Coursera e Udemy. Para ele a modalidade online não vai substituir a presencial, pois nos cursos de graduação, a legislação do MEC não permite: são autorizadas até 20% das disciplinas para ser cursadas online na graduação. Por isso está modalidade a distância é mais indicada em relação aos chamados cursos livres, nos quais o estudante procura uma capacitação específica, ou então nos Moocs.

Este novo modelo apelidado de curso on-line massivo aberto (os Moocs) surge com a Internet, devido o interesse de determinados públicos, os quais utilizam uma gama de meios de comunicação, incluindo blogs, especialistas, materiais promocionais e artigos escritos por profissionais da área, tudo a distância. Outro exemplo é o ensino híbrido online (denominado de B-learning ou seja, Blended Learning) que combina atividades de aprendizagem face a face com as desenvolvidas a distância. Criado pela Fundação Lemann e pelo Instituto Península orienta os docentes a aliar aulas convencionais com materiais online, com o objetivo de ensiná-los a fazer o melhor uso da tecnologia em sala de aula e a compreender seu papel de educador.

Assim, são diversos os conceitos que usam do ensino a distância (EaD), estabelecendo uma nova relação entre os atores do ensino aprendizado baseada nos ambientes telemáticos, ou seja, são metodologias que rompem com os paradigmas educacionais utilizados pela educação presencial. E, além dessas práticas de ensino, outras metodologias ativas estão sendo utilizadas por professores e instituições de ensino superior.

## **O QUE SÃO METODOLOGIAS ATIVAS QUE PROMOVEM A AUTONOMIA DE ESTUDANTES?**

Em meio a um mundo de conectividades, que permite o acesso fácil e rápido às informações mediante dispositivos móveis e digitais, muitos são os questionamentos a respeito do sujeito aprendente e sua formação.

A capacitação de professores e, conseqüentemente, suas práticas para formação de estudantes em todos os níveis de ensino, não é necessariamente uma questão nova. O que se muda sobremaneira neste século XXI é que se aventa a formação de pessoas frente aos impactos proporcionados pelas tecnologias da informação e da comunicação (TIC's). Se discutem as práticas docentes, a formação pedagógica do professor para atuar num cenário digital, em uma escola “móvel”, mais flexível e frente a um estudante nativo digital. Desafios são lançados à luz da educação nesse contexto, que vem se formando e alterando o *modus operandi* do processo de ensino e aprendizagem. Espera-se da universidade, como parte integrante do Sistema Nacional de Educação e responsável pela formação de jovens e adultos, que absorva essas mudanças e transforme o processo de ensino se apropriando de modelos, metodologias e técnicas contemporâneos que façam do professor alguém que seja:

[...] capaz de ajudar seus alunos a desenvolverem a criatividade, a receptividade à mudança e à inovação, a versatilidade no conhecimento, a antecipação e adaptabilidade a situações variáveis, a capacidade de discernimento, a atitude crítica, a identificação e solução de problemas etc. (TORRES, apud BOLFER, 2008, p.26).

Importante esclarecer que as mudanças no processo de ensino e aprendizagem universitário não são estanques e dirigidas: fazem parte de um contexto de alteração de paradigma que expõe a fragilidade da universidade em formar sujeitos críticos e preparados para atuarem na realidade do trabalho. “A realidade do trabalho tem se tornado cada vez mais complexa, sendo influenciada pela evolução tecnológica, pela evolução das linguagens e, conseqüentemente, pela revolução das representações” (BOLFER, 2008, p. 24).

[...] o espaço-tempo atual em que nos movemos é marcado pela evolução de novas tecnologias, mudança de paradigmas, crenças, teorias e metodologias, razão pela qual o impacto dessas transformações na educação exige a reconstrução do trabalho universitário com “seriedade e competência”, face à sua crescente complexidade. (FÁVERO, apud BOLFER, 2008, p. 24)

Reconhece-se que a Universidade se distancia dessa realidade do trabalho, na medida em que ela se torna mais complexa, visto que:

O desenvolvimento científico e tecnológico, suporte fundamental da globalização, aumenta a complexidade do mundo e passa a exigir um profissional com competência para lidar com um número expressivo de fatores. Este perfil profissional desejável está alicerçado em três grandes grupos de habilidades: i) as cognitivas, comumente obtidas no processo de educação formal (raciocínio lógico e abstrato, resolução de problemas, criatividade, capacidade de compreensão, julgamento crítico e conhecimento geral); ii) as técnicas especializadas (informática, língua estrangeira, operação de equipamentos e processos de trabalho) e iii) as comportamentais e atitudinais - cooperação, iniciativa, empreendedorismo (como traço psicológico e como a habilidade pessoal de gerar rendas alternativas que não as oferecidas pelo mercado formal de trabalho, Karlöf, 1999), motivação, responsabilidade, participação, disciplina, ética e a atitude permanente de aprender a aprender. (Assis et al, apud GONDIM, 2002, p. 300).

Portanto, como formar agentes empoderados, com autonomia e competência para saber lidar e ter êxito numa realidade de trabalho que valoriza um empregado multiprofissional com “[...] maturidade pessoal e a identidade profissional necessárias para agir em situação de imprevisibilidade, realidade a que estão sujeitas as organizações atuais. A dúvida é como isso está sendo concretizado na formação universitária” (GONDIM, 2002, p. 300). Como preparar pessoas capazes de lidar com a realidade concreta do mundo, de forma crítica e politizada, com consciência cidadã e respeito à diversidade? A Universidade deve se responsabilizar por uma formação para cidadania, para o trabalho e para a vida, ensinando o estudante a participar dela de forma consciente. Um de seus grandes desafios é formar estudantes com competências transversais e para isso precisa possibilitar “[...] uma práxis pedagógica capaz de ultrapassar os limites do treinamento puramente técnico e tradicional, para efetivamente alcançar a formação do sujeito como um ser ético, histórico, crítico, reflexivo, transformador e humanizado” (GEMIGNANI, 2012, p.1).

Não por acaso, está cada vez mais comum a busca por metodologias de ensino que possibilitem ao professor incrementar sua prática docente para formar pessoas mais autônomas e cidadãos para a vida.

Em substituição aos métodos tradicionais, e particularmente passivos, no processo de transformação dos modelos de educação, fortaleceram as considerações acerca: das peculiaridades de aprendizado do adulto e suas relações com a sociedade; da prática das metodologias ativas; e da apropriação de novos recursos das tecnologias de informação e comunicação. (SOUZA; IGLESIAS, PAZIN-FILHO, 2014, p. 285)

Por metodologias ativas entende-se as maneiras de ensinar e aprender de forma emancipatória, autônoma e participativa. A valorização do estudante como protagonista do processo de ensino e aprendizagem, a migração do ensinar para o aprender, o professor como facilitador de todo o processo, são diretrizes básicas dessas metodologias. Nelas o estudante é o centro dinamizador de toda aprendizagem. Ele torna-se co-responsável pelo aprendizado e o professor atua como mediador e facilitador dessa. As metodologias ativas de ensino “[...] buscam priorizar métodos ativos de ensino e aprendizado; definir o aprendizado baseado em resultados e competências, enfatizando aquisição de habilidades e atitudes tanto quanto do conhecimento [...]” (SOUZA; IGLESIAS, PAZIN-FILHO, 2014, p. 285).

O professor, como facilitador no processo de ensino e aprendizagem, assume para si a mudança de concepção de transmissão de conteúdo, pois a metodologia ativa estimula a aproximação do estudante à realidade por meio de experimentações, problematizações, de forma crítica e reflexiva. É uma proposta que muda o paradigma da sala de aula, pois parte de um conceito inovador de ensino, que requer, sobretudo, mudança na forma de pensar a educação universitária. Por exemplo, uma das práticas pedagógicas ancoradas no escopo das metodologias ativas é a chamada sala de aula invertida. Nela, a lógica de organização da sala de aula se inverte e os estudantes podem aprender os conteúdos remotamente em outros espaços, como em suas casas, com o apoio ou não das tecnologias da informação e da comunicação. Existem outras técnicas ativas de ensino, como por exemplo, a problematização “que tem como objetivo instigar o estudante median-

te problemas, pois assim ele tem a possibilidade de examinar, refletir, posicionar-se de forma crítica” (BORGES; ALENCAR, 2014, p. 120). São decorrentes da problematização, a Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP) e Aprendizagem Baseada em Projetos (ABP), ou PBL (*Problem Based Learning e Project Based Learning*). A Aprendizagem Baseada em Equipes (*Team-based learning*) também é um exemplo de metodologias ativas, em cuja formação de equipes ajuda os sujeitos a lidarem melhor com diferentes tipos de situações laborais e facilitam a aplicação das suas competências transversais.

Pode-se dizer que como se tratam de metodologias ativas, a inovação está ligada à quebra de paradigmas e muitas possibilidades se abrem. Por isso, reconhecer as práticas que superem o ensino tradicional e oferecem outras maneiras de ensinar e aprender podem ser encaixadas nessa proposta inovadora, estimulada pelas novas tecnologias e comunicação reticular. Estudos de campo, desenvolvimento de pesquisas, experimentos, análise de casos estão entre elas. Acrescenta-se ainda as atividades extensionistas desenvolvidas por estudantes enquanto prática de ensino e consideradas inovadoras, pois os coloca em situações reais e em contato com a realidade concreta para aplicarem o conhecimento estudado.

## **METODOLOGIAS ATIVAS NA FAAC**

Fomentar o desenvolvimento de tecnologias educacionais e de práticas pedagógicas interativas que incentive o ensino aprendido autônomo do estudantes foi o objetivo de um grupo de docentes da FAAC, que atuam no curso de relações públicas.

Normalmente a implantação das tecnologias digitais iniciam numa universidade para ajudá-la a melhorar seu desempenho sobre o que vinha fazendo, para geri-la, matizar processos e diminuir custos e trabalhos operacionais. Também se insere as tecnologias digitais parcialmente em seu projeto educacional, na medida em que se cria um portal com algumas ferramentas de pesquisa, endereços úteis, estrutura das aulas, disciplinas, ementas, horários entre outros dados de auxílios operacionais, que incluem um serviço telemático interno para comunicação entre docentes, estudantes e técnicos acadêmicos. Com o amadurecimento da implantação e uso das tecnologias digitais, acontece ou-

tros avanços da integração proporcionados pela comunicação reticular, as tecnologias móveis, as redes sem fio, a democratização de uso a todos os segmentos internos, os projetos pedagógicos dos cursos começam a ser repensados, introduzem-se as mudanças metodológicas e curriculares, flexibilizam-se os currículos com atividades combinadas a distância e presencial, enfim é a fase interativa.

Certamente, lidar com estratégias inovadoras de ensino é um desafio, na medida em que os agentes participativos – estudantes e professores – terão que juntos ressignificar o conceito de ensino e aprendizagem, de sala de aula e de formação universitária. Essa ressignificação somente poderá acontecer na prática docente, na medida em que este incentivar tais metodologias. Não por acaso, consideramos uma tarefa árdua lidar com diferentes metodologias de ensino, pois são complexas e exigem mudanças de hábitos e paradigmas.

Particularmente, o curso de Relações Públicas da FAAC, da UNESP de Bauru, vem experimentando algumas destas metodologias. Desde a reformulação do seu Projeto Político Pedagógico (PPP) iniciado em 2012 e implementado em 2015, questões ligadas à inovação do ensino e a proposição de formar sujeitos transformadores são pautadas entre seus professores. Como não poderia ser diferente, muitas barreiras existem e vão desde a visão do professor e do estudante sobre o processo de ensinar e aprender, até condições políticas e estruturais. Há um esforço conjunto entretanto, fruto dos arranjos e negociações estabelecidos entre os envolvidos que se concretiza em algumas práticas bem sucedidas, mediadas pela comunicação reticular e uso dos processos interativos.

## **A PESQUISA COM EGRESSOS EM 2016**

Em pesquisa realizada junto aos egressos, de 2010 a 2015, do curso de Relações Públicas da Unesp, em janeiro de 2016, com amostragem não probabilista voluntária, coletada via web, com retorno de respostas de 28% do universo dos formados neste período, verificou-se que 11% destes se declararam desempregados. Destaca-se que 26,7% dos que participaram da amostra se formaram em 2015, por isso este índice pode ser considerado baixo. Além disso 8% estão estudando ou em estágios no exterior. Portanto, 81% estão trabalhando, sendo 64% assalariados e 17% autônomos, freelances ou empreendedores.

Interessante notar também que a maior parte dos empregados (22,5%) está atuando em empresas de pequeno e médio porte, 15,4% em agências de comunicação, 12,6% em empresas de grande porte, 11,3% em micro empresas, entre outras atuações descritas. Com referência aos cargos ocupados 33,9% afirmaram ser analistas e 6% gestores, parcela expressiva (39,9%) entre as diferentes funções exercidas, consolida o papel do relações públicas como gestor da comunicação. Daí a necessidade de se repensar a formação deste profissional e suas competências na resolução de problemas, criatividade, organização e responsabilidade, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, comunicação escrita e oral e raciocínio: características priorizadas no ensino ativo.

O conceito de competência, que ganha relevância nas áreas de comunicação, educação e do trabalho, nestes últimos anos, pode ser entendido, conforme Le Boterf (2003) como o saber em ação, em seu sentido mais amplo. Envolve uma junção de conhecimentos (saber o que fazer), habilidades (saber como fazer ou ter a capacidade de) e de atitudes (estar motivado para fazer, interagindo com o meio de modo apropriado a fim de atingir o objetivo). De fato, é o que se observa na pesquisa com os egressos do curso da Unesp: o ponto forte do curso, declarado pelos egressos, é a base teórica e acadêmica (30%) e a abordagem humanística e crítica (30%) deste. O que precisa ser melhorado é a prática voltada ao mercado, solicitação feita por 50% dos respondentes, a relação com as ferramentas digitais (6,1%) e a inserção de professores com experiência no mercado (19,5%).

## **INICIATIVAS DE ADESÃO AO ENSINO ATIVO COM APOIO DA COMUNICAÇÃO RETICULAR**

Para este grupo de docentes, o início do processo de imersão nas metodologias ativas, via comunicação reticular se deu, em 2011, em contato com o NEPP – Núcleo de Práticas Pedagógicas da Unesp, o qual em 2013, se transforma num Centro de Estudos e Práticas Pedagógicas da Unesp (Cenepp). Este Centro é um espaço para a discussão político-didático pedagógica de melhoria do ensino de graduação na Unesp, a partir da valorização de ações pedagógicas e experiências exitosas na área, contemplando a constante transformação e os avanços da ciência e da tecnologia. Muitas atividades foram desenvolvidas por este Centro

como: Fóruns de Estudos e Práticas Pedagógica, Oficinas de Estudos Pedagógicos, Relatos de Experiências, Encontros de Docentes, Oficinas de Orientação para Projetos Políticos-Pedagógico, Workshops sobre Metodologias de Ensino Superior, entre outras.

Também, este grupo de docentes teve apoio institucional da Unesp, para visita técnica na Universidade de Sevilha, na Espanha, com fins de observação e estudo sobre estas práticas multidisciplinares, interativas e de resolução de problemas: atividade imprescindível para incitar a adesão ao programa “De la clase a la cuenta” desenvolvido pela pesquisadora Ana María Cortijo Sánchez (CORTIJO SÁNCHEZ et al, 2004), em Sevilha. A partir de 2014 foi efetivada uma parceria entre a Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Unesp e a Universidade de Sevilha para desenvolver este programa, no mesmo modelo de ensino-aprendizagem que é praticado em Sevilha. Assim, o programa “Da classe ao Mercado Internacional”, parte de uma problemática real de mercado, em que é apresentado um cliente a grupos de estudantes que se tornam agências de comunicação (formadas pelos alunos), os quais trabalham de forma competitiva e, ao mesmo tempo, colaborativa, com o objetivo de desenvolver uma campanha de comunicação para atender às demandas solicitadas pelo cliente. Cria-se, deste modo, um processo de ensino-aprendizagem, no qual inúmeras situações são produzidas e vivenciadas, aproximando os discentes do cotidiano de uma agência de comunicação.

A dinâmica deste programa introduz também componentes interculturais fundamentais para a interação e integração entre as universidades e propõem a internacionalização do ensino-aprendizagem e da pesquisa em Relações Públicas. Do mesmo modo, ao atender as diretrizes curriculares nacionais da profissão, reconhece a importância de uma identidade brasileira e latino-americana e privilegia outros conhecimentos de conteúdo humanístico.

A par disso, outras disciplinas ministradas no curso de Relações Públicas da FAAC, introduzem em seu plano de ensino, metodologias ativas. Por exemplo, em Teoria, Pesquisa e Opinião Pública I e II a metodologia de Team-Based learning (TBL) é incorporada a partir das problemáticas de clientes reais, traz para a execução das pesquisas práticas um processo que cria oportunidades para o estudante adquirir e aplicar conhecimentos numa sequência de atividades que incluem: preparação



individual (pré-classe, feita por conferências, vídeos ou até mesmo pela técnica de sala de aula invertida); a garantia de preparo ou de prontidão que busca checar se o estudante está preparado para contribuir com sua equipe e aplicar os conhecimentos na etapa seguinte (realizada por avaliações individuais e coletivas, com apostas ou por meio de software como kahoot, ou outros) e, finalmente, a última fase que deve ocupar a maior parte da carga horária: a aplicação dos conhecimentos (conceitos) adquiridos por meio da resolução de situações problema (casos-clínicos e situações reais, por exemplo).

Também na disciplina Laboratório de Relações Públicas I, do novo currículo implementado em 2015, os modelos de metodologias ativas de ensino, aulas práticas e atividades extensionistas estão contemplados. Com o objetivo de estudar aportes teóricos e práticos da profissão de Relações Públicas se fundamenta na formação repertorial do estudante, por meio de estudos preparatórios e de aplicação de atividades de TBL, além da prática extensionista, mediante estudo de uma empresa real e incentivo a formação científica, no qual o estudante pratica o exercício da pesquisa para fundamentar o desenvolvimento de suas atividades, atingindo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

A técnica de sala de aula invertida também é usada em algumas disciplinas, tal como no exemplo do Laboratório de Relações Públicas I, cujo objetivo é estudar as interfaces entre Relações Públicas com outras áreas de conhecimento; entender o ambiente organizacional e os desafios para o profissional; analisar casos que envolvem a prática deste profissional e as interfaces com a comunicação e a gestão; e observar o lugar das relações públicas nas organizações e sua interdisciplinaridade. Com intuito de exemplificar o quadro 1 descreve algumas fases de seu plano de ensino.

**QUADRO 1. METODOLOGIAS ATIVAS: DISCIPLINA DE LABORATÓRIO DE RELAÇÕES PÚBLICAS I**

<b>ESTUDOS PREPARATÓRIOS</b>	<b>Descrição:</b> Estudos e/ou atividades desenvolvidos pelo estudante, fora da sala de aula, direcionados pelo docente, como preparação às aulas teóricas e expositivas, dentre outras.
	<b>Objetivo:</b> Estudar conteúdos relacionados às competências de Relações Públicas.
	<b>Metodologia:</b> Sala de aula invertida (indicação semanal de leituras a serem realizadas)
<b>FORMAÇÃO REPERTORIAL</b>	<b>Descrição:</b> Aulas de reforço do conteúdo teórico, apresentação e/ou discussão de conteúdos e conceitos relacionados ao desenvolvimento do aluno e sua formação profissional e ética.
	<b>Objetivo:</b> Aquisição de repertório sobre competências em Relações Públicas.
	<b>Metodologia:</b> Team-based learning (TBL)
<b>AULAS PRÁTICAS</b>	<b>Descrição:</b> Aplicação prática de desafios, tarefas, atividades dentre outros.
	<b>Objetivo:</b> Desenvolver tarefas impulsionadas por desafios relacionados à competência do relações-públicas na comunicação e inovação em micro e pequenas empresas.
	<b>Metodologia:</b> Problematização: Como promover a cultura de inovação em micro e pequenas empresas por meio das competências de Relações Públicas?
<b>ATIVIDADES EXTENSIONISTAS</b>	<b>Descrição:</b> Inserção de grupos de estudantes em ambiente organizacional de micro e pequenas empresas (MPes) e por atividades de pesquisa junto à MPes;
	<b>Objetivo:</b> Pesquisar uma micro e pequena (comércio/serviço/ indústria) na cidade de Bauru
	<b>Metodologia:</b> Aplicação de diagnósticos situacionais em MPes.

Outras disciplinas, tais como Gestão de Eventos, Planejamento Participativo, Marketing, Estratégias de Comunicação Organizacional, entre outras utilizam-se destas metodologias com o apoio as atividades desenvolvidas pelos alunos via plataforma Google Drive, Facebook, grupos de whatsapp entre o professor e estudantes, facilitando o contato em tempo real entre eles. Deste modo, vê-se a inovação: o uso da comunicação reticular nas metodologias ativas. Iniciativas como essas representam não apenas uma oportunidade legítima de aproximação do estudante de graduação a situações reais de atuação e da dinâmica profissional, mas também alinham com os objetivos do ensino ativo e transformador.

## **CONSIDERAÇÕES**

Em 2015, o curso de Relações Públicas da FAAC, iniciou seu novo projeto político pedagógico, concebido segundo princípios das Diretrizes Curriculares de 2013, contemplando disciplinas articuladoras nos eixos verticais (entre disciplinas do mesmo semestre) e horizontais (entre os semestres), de modo a incorporar as inovações e avanços teóricos e práticos as preocupações contemporâneas, como a questão da metodologia ativa aplicada ao ensino-aprendizagem em relações públicas. A inserção das metodologias ativas foi fundamental não só para os estudantes, mas para o corpo docente que inicia um grupo de estudos internacional, com vistas à internacionalização do ensino-aprendizagem, a pesquisa em comunicação e a implementação de ações de ensino-aprendizagem inovadoras.

Espera-se que este artigo possa estimular os novos estudos sobre o tema, além de ser útil como recurso para fomentar a reflexão sobre as competências transversais dos próprios estudantes, servindo como um ponto de partida para exploração qualitativa das experiências de formação relacionadas ao ensino ativo: que valoriza a competência, a responsabilidade e autonomia do aluno. Este tipo de ensino se caracteriza pela cultura que reconhece o potencial ilimitado dos seres humanos, que cultiva a harmonia do grupo, estabelece expectativas apropriadas, tolera as diferenças e reconhece as habilidades e esforços de cada indivíduo. Portanto, para se implantar com sucesso metodologias ativas, que fortaleçam o pensamento criativo, é preciso primeiramente deixar de lado as práticas pedagógicas autoritárias, unidirecionais que recebemos

ao longo do ensino formal e, em segundo lugar, as instituições de ensino devem adotar um ambiente, no qual verdadeiramente se valorize a criatividade e autonomia do aluno em seu ensino-aprendizado.

## REFERÊNCIAS

BORGES, T.S; ALENCAR, G. *Metodologias ativas na promoção da formação crítica do estudante: o uso das metodologias ativas como recurso didático na formação crítica do estudante do ensino superior*. Cairu em Revista. Jul/Ago 2014, Ano 03, n° 04, p. 1 19-143. Disponível: <<http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/20142/08%20METODOLOGIAS%20ATIVAS%20NA%20PROMOCAO%20DA%20FORMACAO%20CRITICA%20DO%20ESTUDANTE.pdf>>. Acesso:13/02/2016.

BOTERF, L. G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

CORTIJO SANCHEZ, Ana María. y GARRIDO LORA, Manuel. *Innovación en la creatividad publicitaria: nuevos medios, nuevas técnicas y nuevas tecnologías*. Actas II Simposium de profesores universitarios de creatividad publicitaria. Universidad de Sevilla, España, 2004.

DI FELICI, Massimo. *Pós-complexidade: as redes digitais vistas a partir de uma perspectiva reticular*. Entrevista com Massimo Di Felice. Disponível: <http://www.ihu.unisinos.br/entrevistas/500515-pos-complexidade-as-redes-digitais-vistas-a-partir-de-uma-perspectiva-reticular-entrevista-especial-com-massimo-di-felice>. Acesso: 13/11/2011.

GONDIM, S.M.G. *Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários*. Revista Estudos de Psicologia 2002, 7(2), 299-309. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n2/a11v07n2.pdf>>. Acesso 13/02/2016.

LE BOLFER, M.M.M.O. *Reflexões sobre a prática docente: estudo de caso sobre a formação continuada de professores universitários*. 2008. 238 f. Tese de doutorado. UNIMEP. Piracicaba/SP. Disponível em: <<https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/2006/LWFMJKHNXBBS.pdf>>. Acesso: 13/02/2016.

TIC- KIDS ONLINE 2013: pesquisa sobre o uso da internet por crianças e adolescentes no Brasil. Disponível em: <http://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/tic-kids-online-2013.pdf>. Acesso: 10/02/2016.

VEDANA, Dario de Barros. Comunicação e processos de Educação Limites e avanços da Educação mediada pelas Tecnologias Digitais. Disponível em <http://porvir.org/wp-content/uploads/2016/01/Dario-Vedana-Comunica%C3%A7%C3%A3o-e-processos-de-educ%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso: 10/02/2016.

YANAZE, Leandro. *Tecno-pedagogia os games na formação dos nativos-digitais*. São Paulo: Editora Annablume, 2013.

GEMIGNANI, E.Y.M.Y. *Formação de Professores e Metodologias Ativas de Ensino-Aprendizagem: ensinar para compreensão*. Revista Fronteira da Educação [online], Recife, 2012. Disponível:<<http://www.fronteirasdaeducacao.org/index.php/fronteiras/article/view/14>>. Acesso 01/02/2016.

SOUZA, C. S.; IGLESIAS, A. G.; PAZIN-FILHO, A. *Estratégias inovadoras para métodos de ensino tradicionais: aspectos gerais*. Medicina, Ribeirão Preto, v. 47, n. 3, p. 284-292, jul./set. 2014. Disponível em <[http://revista.fmrp.usp.br/2014/vol47n3/6\\_Estrategias-inovadoras-para-metodos-de-ensino-tradicionais-aspectos-gerais.pdf](http://revista.fmrp.usp.br/2014/vol47n3/6_Estrategias-inovadoras-para-metodos-de-ensino-tradicionais-aspectos-gerais.pdf)>. Acesso:01/02/ 2016.

# COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS NA FORMAÇÃO DOS ESTUDANTES DE RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA VISÃO DE PROFESSORES E PROFISSIONAIS DO MERCADO

---

Ana Cristina da Costa Piletti Grohs<sup>1</sup>  
Maria Aparecida Ferrari<sup>2</sup>

## RESUMO

Este texto tem como objetivo identificar as competências necessárias para a formação dos profissionais de Relações Públicas para o mercado de trabalho e para a sociedade contemporânea. Como referencial teórico foram utilizadas as definições de competência de Perrenoud (2000), Durand (2006) e as novas Diretrizes Curriculares Nacionais (2013) para os cursos de Relações Públicas. Foi realizado um levantamento nacional com 255 professores de disciplinas específicas e entrevistas com 10 executivos de comunicação de empresas nacionais e multinacionais. Como principal resultado percebeu-se que as competências valorizadas pelos profissionais de mercado e professores não estão totalmente alinhadas nas apresentadas nas Diretrizes Curriculares. Outra importante reflexão é que as competências são essenciais para a formulação do projeto pedagógico e para o planejamento curricular dos cursos de Relações Públicas, além de ajudar os docentes a preparar

---

<sup>1</sup> Doutoranda do Programa de Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Bolsista convênio FAPESP/ CAPES\* (processo nº 2014/ 26010-5). E-mail: anacris.piletti@usp.br

<sup>2</sup> Doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Docente na pós-graduação e na graduação do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da ECA-USP. E-mail: maferrari@usp.br \* *As opiniões, hipóteses e conclusões ou recomendações expressas neste material são de responsabilidade dos autores e não necessariamente refletem a visão da FAPESP e da CAPES*

os conteúdos tendo como objetivo atingir as competências necessárias para a formação profissional.

**Palavras-chave:** Relações Públicas; Competências; Conhecimentos; Habilidades; Atitudes.

## INTRODUÇÃO

O último relatório da Unesco (2015) sobre a “*Educação para o século XXI*” orienta para uma educação que tenha como objetivo a formação para a cidadania global, isto é, preparar os estudantes para os crescentes desafios do mundo interconectado e interdependente. Para isso, incentiva a formação preparatória e em serviço dos docentes nas práticas pedagógicas participativas e transformadoras. Estas devem ser centradas no estudante, estimular o diálogo, promover o pensamento crítico, ser empoderadoras, orientar para soluções, desenvolver resiliência e “competência para ação” (UNESCO, 2015).

Na perspectiva de Perrenoud (2000), a competência não pode ser compreendida separada da ação. O autor destaca que em vários países os currículos tendem a ser orientados para a construção de competências desde a escola fundamental. No Brasil, o tema é frequente na área de Recursos Humanos desde a década de 1990 e por isso na área de Administração o assunto é mais recorrente. Fleury e Fleury (2001, p. 193) destacam ainda que “é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio”, sendo fundamental pensa-la a nível individual, ou seja, em relação a Educação e formação dos profissionais.

Na área de Relações Públicas no Brasil, Tondato (2006) avaliou o perfil dos egressos do curso de Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo do período de 1998 a 2000. Identificou a não permanência dos egressos na área escolhida e as dificuldades de colocação no mercado de trabalho para os recém-formados. Como resultado, na perspectiva dos empregadores, verificou-se que a dificuldade de colocação dos egressos estava relacionada com os pré-requisitos que o profissional devia apresentar no momento da contratação. Conhecimentos gerais, boa redação,

visão estratégica, noções de economia e administração foram competências identificadas como necessárias na formação destes profissionais.

Freire *et al* (2013) apresentaram os resultados de pesquisa realizada com 132 diplomados e com um grupo focal com sete egressos do curso de Relações Públicas da Universidade Federal da Paraíba e chegaram a um índice de 86,4% de empregabilidade dos ex-alunos em empresas, órgãos públicos e como empreendedores e apenas 1,5% de desempregados. No entanto, os resultados mostraram também que apenas 3% dos diplomados atuavam como Relações Públicas. Os autores apontaram para a existência de dissonâncias entre a academia e o mercado de trabalho que, segundo eles são resultantes da inadequação da formação (currículo defasado) às características do mercado regional.

Em levantamento com 293 dos 580 formandos no período de 1996 a 2013 na ECA/USP e a realização de um grupo focal com 06 participantes, Ferrari e Grohs (2015) detectaram que entre os 113 (38%) egressos que declararam que a profissão de Relações Públicas supriu suas expectativas profissionais, 59% exercem mais do que seis tipos de atividades de Relações Públicas em seu cotidiano profissional.

Os resultados destes estudos nos fazem refletir sobre a formação do futuro profissional de Relações Públicas e quais são as competências necessárias para sua inserção no mercado de trabalho e na sociedade contemporânea. Embora as novas Diretrizes Curriculares Nacionais (2013) descrevam as competências e habilidades necessárias para os profissionais de Relações Públicas, não encontramos na literatura pesquisas específicas na área sobre este tema.

Assim, este trabalho inédito tem como objetivo identificar o que é competência e quais são as competências necessárias para a formação dos profissionais de Relações Públicas a partir de um levantamento nacional com 255 professores de disciplinas específicas e entrevistas com 10 executivos de comunicação de empresas nacionais e multinacionais.

Inicialmente, apresentamos o conceito de competência na perspectiva educacional, em seguida a metodologia utilizada, os principais resultados e, por fim, as conclusões do estudo.



## O QUE É COMPETÊNCIA SEGUNDO OLHAR DA EDUCAÇÃO

Competência é um termo utilizado em diferentes áreas e segmentos. No campo jurídico é utilizado para atribuir a alguém o poder de julgar questões. Na área de recursos humanos, o conceito ganhou destaque no Brasil a partir da década de 1990. Autores como Fleury e Fleury (2001) e Maturro (2005) destacam que a palavra é um termo do senso comum utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma tarefa ou exercer alguma função e o seu oposto pode implicar um sentimento pejorativo. Porém, nos últimos anos a competência tem sido muito usada com o intuito de oportunizar a aprendizagem, tanto no mundo do trabalho e da formação profissional como no do ensino. Assim, a compreensão do significado de competência é bastante discutida na literatura e depende da área na qual se discute.

Ao analisar diferentes definições de competência, Maturro (2005) identifica os elementos apresentados no Quadro 1 presentes nos conceitos.

**QUADRO 1: TERMOS RELACIONADOS A DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA**

CONCEITO	DEFINIÇÃO
Aptidão	Condição ou conjunto de características inatas e relacionadas com características individuais.
Atitude	Estrutura tridimensional que tem caráter ao mesmo tempo cognitivo, afetivo e conativo, sendo que alguns autores a relacionam com as variáveis de personalidade e outros a consideram relacionadas a variáveis extrínsecas como condicionamento e aprendizagem social.
Capacidade	Possibilidade de sucesso e de competência num domínio prático ou especulativo, podendo ser verificada diretamente no contexto escolar ou profissional.
Conhecimento	Acervo de informações conservadas e entendidas (assimiladas) por um indivíduo ou por uma cultura.

Desempenho	Está relacionado a um resultado decorrente do que uma pessoa faz quando está realizando determinada tarefa, e a performance depende, além dos recursos individuais, da capacidade de mobilizá-los da melhor maneira para a tarefa.
Habilidade	Relacionada a forma como as atividades são realizadas e pode ser desenvolvida por meio de treinamento.

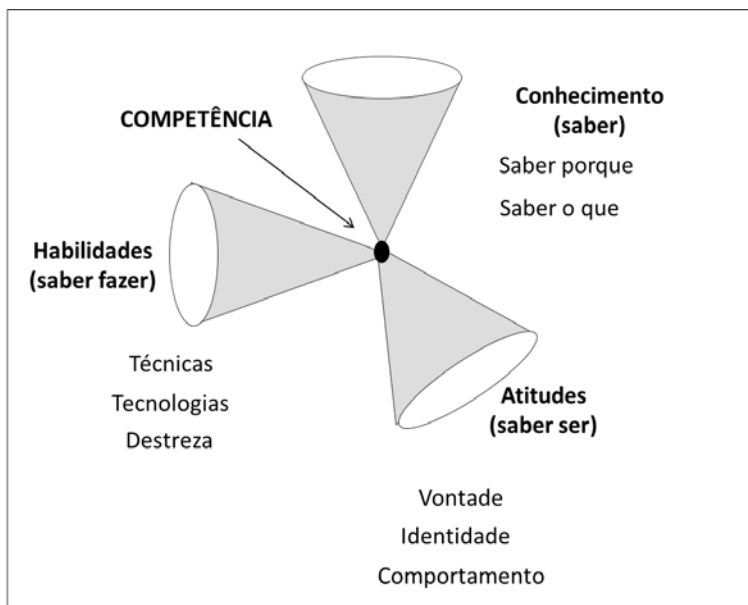
**Fonte:** elaborado a partir de Maturó, 2005, p. 211-212

A partir do Quadro 1 pode-se dizer que a competência está relacionada às características pessoais, às aprendizagens e a forma como as pessoas se comportam e utilizam seus conhecimentos para agir no mundo a partir de um objetivo resultando em uma determinada consequência.

De acordo com Sandberg (2000) e Garavan e McGuire (2001), as definições de competências refletem três abordagens particulares: orientada para o indivíduo; orientada para o cargo/função e a multidimensional.

Nesse texto, a competência será tratada sob a abordagem orientada para o indivíduo, ou melhor, para o aluno e como os cursos de Relações Públicas estão se preocupando em relacionar os conteúdos com as competências na formação do profissional de Relações Públicas.

Perrenoud (2000, p. 15) define competência como uma “capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situações”. Para ele, as competências passam por operações cognitivas complexas que permitem ao indivíduo realizar uma ação relativamente adaptada a uma situação que é singular. O autor explica que competência consiste na mobilização e na integração de saberes ou atitudes para a realização de uma determinada ação. Durand (2006) reconstrói o conceito de competência a partir das perspectivas da gestão estratégica e da educação. A Figura 1 mostra as três dimensões interdependentes que compõem a competência segundo o autor.

**FIGURA 1 – AS TRÊS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA**

**Fonte:** baseado em Durand, 2006, p. 281

A Figura 1 mostra que a competência é formada pelo conjunto interdependente de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) necessárias para realizar um trabalho ou atingir um propósito.

Segundo Durand (2006), os conhecimentos são o conjunto de informações estruturadas assimiladas e integradas que permitem uma organização ou indivíduo realizarem as suas atividades e atuarem em situações específicas. Estão relacionados com o “saber o que” e o “saber por que” e tal triangulação é fruto do conjunto de informações e conteúdos adquiridos pelo indivíduo no decorrer da sua vida, seja por meio dos seus estudos, como também das suas experiências pessoais e profissionais.

As habilidades relacionam-se com a capacidade de agir concretamente num processo ou objetivo pré-definido. Incluem as tecnologias e técnicas, ou seja, ao “saber como” e refere-se à capacidade do indivíduo em saber aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido para determinada finalidade.

As atitudes combinam-se com diferentes subdimensões tais como o comportamento, a cultura, a identidade e as ideias de vontade, ou seja, o compromisso e motivação e também está conectada com aspectos sociais e afetivos do indivíduo.

Ao aproximar as dimensões da competência definida por Durand (2006) com as três grandes categorias descritas na taxonomia dos objetivos educacionais propostos por Bloom (BLOOM *et al.*, 1973a, 1973b; KRATHWOL, 2002; DAVE, 1975), Freitas e Brandão (2005) relacionaram a dimensão dos conhecimentos com o domínio cognitivo, a dimensão das habilidades com o domínio psicomotor e a dimensão das atitudes com o domínio afetivo.

O domínio cognitivo refere-se aos conhecimentos e capacidades intelectuais e evoluem desde a recordação de algum conteúdo presumidamente aprendido (lembrando) até maneiras altamente originais e criadoras de combinar e sintetizar novas ideias (criando). O domínio psicomotor relaciona-se com as habilidades como as de tarefas manuais, movimento físico ou a maneira como a pessoa busca por meio de suas experiências e conhecimentos examinar e solucionar um problema. O domínio afetivo refere-se aos sentimentos, emoções, aceitação ou rejeição variando desde a simples atenção até qualidades de caráter, atitudes, valores, disposições ou tendências emocionais.

É necessário destacar que estas três dimensões, conhecimentos, habilidades e atitudes são interdependentes, pois para que o indivíduo coloque uma ação em prática ou demonstre uma habilidade é necessário que ele tenha os conhecimentos específicos para tal tarefa, assim como a disposição para executá-la.

Maturo (2005) ressalta ainda que não se pode pensar competência como o trinômio desarticulado entre conhecimentos, habilidades e atitudes porque ela está associada a resultados. Para Bruno (2000), a competência conta com três variáveis: intenção, comportamento e resultados, ou seja, existe uma intenção ou necessidade envolvida que leva a um comportamento e, conseqüente, gera resultados (MATURO, 2005).

Desta forma, retomando o propósito educacional da Unesco (2015) em desenvolver competências para a ação nos estudantes, é preciso que os sistemas escolares elaborem currículos e implementem programas de ensino-aprendizagem que trabalhem de forma articulada os

conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para o estudante agir no mundo de forma cooperativa e transformadora.

## **A ORGANIZAÇÃO CURRICULAR DOS CURSOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL**

Em relação à organização curricular dos cursos superiores no Brasil, da primeira versão da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 4.024 de 20 de dezembro de 1961) à sua última reforma promulgada pela Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996, prevaleceu a estrutura do Currículo Mínimo.

Caberia ao Conselho Federal de Educação estabelecer o Currículo Mínimo e a duração dos cursos superiores (Lei 4.024/1961, art. 70). De acordo com Souza (1991) o Currículo Mínimo estabelecia as matérias de um campo de saber que poderiam ser desdobradas em disciplinas específicas pelas Instituições de Ensino Superior, compondo assim o currículo pleno (MOURA, 2002).

No entanto, as críticas em relação ao Currículo Mínimo aconteceram tanto na área de Comunicação Social quanto em outras áreas. Entre os pontos desfavoráveis, Moura (2002) destaca a instabilidade do currículo e constantes modificações nos conteúdos das disciplinas e matérias (MELO, 1986; PASQUALI, 1987), o exagero de normatização que reduzia a liberdade e criatividade na formatação dos cursos (OLIVEIRA, 1989) além de distanciá-los das demandas locais, regionais, nacionais e globais (KUNSCH, 2003). Entre os pontos favoráveis, Moura (2002) destaca que o Currículo Mínimo possibilitava a inclusão de outras disciplinas permitindo a organização de currículos diferenciados nas instituições (TARGINO e MAGALHÃES, 1993) e a relevância de normas para garantir a formação mínima, principalmente com a oferta das matérias obrigatórias para a produção dos projetos experimentais (FREITAS e FRANÇA, 1997).

Com a promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996), os tradicionais currículos mínimos foram extintos e substituídos pelas Diretrizes Curriculares Nacionais. Em 13 de março de 2002, tendo em vista o Parecer CNE/CES 492/2001 e o Parecer CNE/CES 1.363/2001, é aprovada a Resolução CNE/CES nº. 16 que estabelece as Diretrizes Curriculares para a área de Comunicação Social e suas habilitações. Tais diretrizes orientavam para a formulação

de projetos pedagógicos que explicitassem o perfil dos egressos, assim como as competências, habilidades gerais e específicas e os conteúdos básicos a serem estudados. No entanto, a habilitação de Relações Públicas ainda estava vinculada às diretrizes que tratavam dos cursos de Comunicação Social em geral.

Em 2013, no entanto, visando maior autonomia para os cursos de Relações Públicas, foi promulgada a Resolução nº02 do CNE/CES de 27 de setembro de 2013 que instituiu as novas Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Relações Públicas. De acordo com o Relatório CNE/CSE nº85/2013, as mudanças nas Diretrizes tiveram como principal objetivo aproximar a formação acadêmica dos estudantes da realidade profissional, assim como flexibilizar o currículo para atender às constantes modificações das práticas comunicacionais e organizacionais. O Quadro 2 sintetiza as características pessoais, competências e habilidades descritas das Diretrizes Curriculares (2013) importantes para este estudo.

#### **QUADRO 2: DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS, 2013**

<b>PROPOSTA PEDAGÓGICA DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DEVERÁ ASSEGURAR A FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS GENERALISTAS CAPAZES:</b>
I – de atuar nas áreas de comunicação nas organizações públicas, privadas e do terceiro setor, por meio do estabelecimento de políticas, estratégias e instrumentos de comunicação e relacionamento;
II – de realizar atividades de pesquisa e análise, de assessoria e consultoria, de planejamento e divulgação, podendo ser também empreendedor da área de diversos segmentos.
<b>CARACTERÍSTICAS PESSOAIS, COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA A FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS:</b>
Reflexão e crítica
Ética
Percepção das dinâmicas socioculturais
Compreensão das problemáticas contemporâneas

Liderança
Negociação
Tomada de decisão
Visão empreendedora
Criatividade
Visão sistêmica do processo de comunicação
Domínio das linguagens e das técnicas de comunicação
Capacidade de articular diferentes disciplinas
Capacidade de integrar a teoria e a prática
Capacidade de produzir conhecimento científico
Capacidade para exercer a docência
Habilidade nos âmbitos da gestão de processos comunicacionais, da cultura organizacional e das inovações tecnológicas
Conhecimento de técnicas e instrumentos adequados ao desenvolvimento de atividades específicas: assessoria de imprensa, organização de eventos, cerimonial e protocolo, ouvidoria, comunicação interna, pesquisa de opinião pública e de mercado
Capacidade de realizar serviços de auditoria, consultoria e assessoria de comunicação de empresas
Condições de atuar de forma qualificada em atividades de relações governamentais e de comunicação pública
Habilidade para administrar crises e controvérsias
Habilidade para promover ações para a construção e preservação da imagem e da reputação das organizações.
Capacidade de análise conjuntural
Capacidade de analisar dados qualitativos e quantitativos – econômicos e sociais

**Fonte:** elaborado a partir das DCN's, Resolução nº2 27/09/2013.

Observa-se no Quadro 2 que o título “Características pessoais, competências e habilidades necessárias para a formação do profissional de Relações Públicas” apresentado nas Diretrizes Curriculares menciona as palavras “competências e habilidades”, porém o documento não traz a definição operacional das mesmas. O fato do documento não trazer as referidas definições causa dificuldade para o docente estabelecer as diferenças e as interfaces destas palavras, pois o texto coloca a competência e as habilidades como se fossem elementos em separado, quando na realidade Durand (2006) define que conhecimento, habilidades e atitudes são dimensões da competência. Portanto, a partir deste ponto, podem surgir dificuldades para coordenadores e docentes planejarem pedagogicamente as disciplinas e as aulas articulando os conteúdos com as habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento integral do estudante.

Vale lembrar que apesar de existirem 66 cursos de Relações Públicas no Brasil (2015) é vasto campo de trabalho para o profissional atuar, tanto no primeiro, segundo e terceiro setor. Na literatura o relações-públicas é descrito como o profissional que analisa cenários, mapeia os públicos, planeja a comunicação, além de cuidar do relacionamento harmônico entre a organização e seus *stakeholders*. Em linhas gerais, o relações-públicas deve ter uma visão global e formação humanística que o habilite a compreender os cenários político, econômico, social, cultural e midiático para estabelecer políticas de comunicação e assessorar a alta administração. É necessário que a prática profissional esteja alinhada as novas diretrizes e que estas proporcionem o alcance da qualidade de ensino desejada, segundo a sua contextualização no tempo e espaço, assim como das competências.

## **MÉTODO DE PESQUISA**

Uma vez que, após a realização de uma varredura na literatura de Relações Públicas não foram encontrados estudos relacionados com o tema da presente pesquisa, os objetivos propostos para esse estudo foram de identificar as competências necessárias para a formação dos egressos de Relações Públicas.

Dos 342 docentes de disciplinas específicas dos 66 cursos de Relações Públicas existente no Brasil, 255 (75%) participaram da pesquisa. Além dos docentes dos cursos de Relações Públicas foram entrevista-



dos 10 executivos da área de comunicação com a intenção de comparar as competências requeridas por eles para com os relações-públicas e as competências descritas nas Diretrizes Curriculares Nacionais (2013).

Um formulário eletrônico com questões sobre as competências necessárias aos futuros profissionais de relações-públicas foi enviado aos professores no período de fevereiro a março de 2015. De uma lista de 15 conhecimentos, 13 habilidades e 16 atitudes, ele assinalaram cinco características que consideravam mais importantes. No questionário também havia a possibilidade do docente sugerir outros aspectos que considerassem importante para a formação dos estudantes.

Para os profissionais de mercado foi apresentada uma relação com 11 conhecimentos, 08 habilidades e 11 atitudes para que eles destacassem as mais relevantes, podendo citar outras que consideravam necessárias para prática profissional. Os conhecimentos, habilidades e atitudes foram listadas a partir de dados extraídas da literatura especializada assim como outras informações mencionadas por egressos do curso de Relações Públicas da ECA/USP em pesquisa coordenada por Ferrari (2014, 2015).

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A partir dos resultados obtidos, buscou-se primeiramente comparar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes considerados necessários para a formação dos estudantes de Relações Públicas de acordo com a opinião de professores e profissionais de mercado como apresentado na Tabela 1.

**TABELA1 - CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES PARA O  
PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

	<b>PROFESSORES</b>	<b>PROFISSIONAIS</b>
<b>CONHECIMENTOS</b>		
1º	<b>Processos de Comunicação</b>	<b>Processos de comunicação/ Mapeamento de públicos</b>
2º	<b>Mapeamento de públicos</b>	Instrumentos de comunicação (impressos, digitais, eletrônicos, etc.)
3º	Cultura Organizacional	<b>Pesquisa e seus métodos/ planejamento de crises/ Orçamento e custos</b>
4º	<b>Pesquisa e seus métodos</b>	Estatística aplicada/ Responsabilidade social/ <b>Políticas de comunicação/ Marketing</b>
5º	<b>Políticas de comunicação</b>	Leis e funcionamento dos poderes públicos
<b>HABILIDADES</b>		
1º	Saber planejar estrategicamente	<b>Excelente redação/</b> Fluência no idioma inglês
2º	Saber analisar cenários	<b>Facilidade para superar conflitos/ crises</b>
3º	<b>Excelente redação</b>	Saber liderar
4º	<b>Saber superar conflitos/ crises</b>	<b>Saber analisar dados, números e estatística</b>
5º	<b>Saber analisar dados/ estatística</b>	Saber elaborar um orçamento/ Avaliar a sua performance e tomar decisões

ATITUDES		
1º	<b>Proatividade/ Postura ética</b>	<b>Proatividade/ Postura ética</b>
2º	<b>Disciplina/ Organização</b>	<b>Disciplina/ organização/ entusiasmo</b>
3º	Curiosidade	Persistência/ <b>cooperação/ negociação</b>
4º	Flexibilidade	Foco/ bom senso
5º	<b>Cooperação</b>	Liderança

**Fonte:** autores

Em negrito estão destacados os conhecimentos, atitudes e habilidades que apareceram nos dois grupos, docentes e profissionais. Verificou-se também que professores e profissionais de mercado concordaram que os conhecimentos mais relevantes para a formação dos estudantes de Relações Públicas são: processos de comunicação, mapeamento de públicos, pesquisa e seus métodos e políticas de comunicação. Em relação às habilidades, a redação, saber superar conflitos e crises e saber analisar dados/ estatísticas foram os aspectos comuns apontados como mais relevantes por ambos. Em relação às atitudes, a postura ética, proatividade, disciplina, organização e cooperação foram as que se destacaram entre os dois grupos.

Outros conhecimentos citados pelos entrevistados foram *public affairs*, planejamento estratégico, atualidades, *branding*, planejamento de eventos, planejamento e gestão de projetos. Sobre as habilidades também foram mencionadas a capacidade de analisar cenários, de assumir riscos, reconhecer erros, trabalhar em equipe, criatividade, lidar com várias tarefas, negociar e ter inteligência emocional. Entre as atitudes destacaram curiosidade, engajamento, senso de pertencimento, flexibilidade e resiliência. Interessante mencionar que para um dos profissionais entrevistados “o *mínimo necessário é que a pessoa domine a técnica daquilo que ela estudou. (...) Ela precisa ter capacidade de articular a teoria à prática*”.

A maioria dos entrevistados destacou a necessidade de disciplinas relacionadas à gestão e estratégia de negócios e de maior aproximação da teoria com a prática, como comentou outro entrevistado ao dizer “(...) *eu sinto falta é noção de negócio, de business. Entender como funciona um negócio e como fazer com que as atividades do dia a dia beneficiem o negócio, estejam alinhados com a estratégia de negócio da companhia*”.

A visão holística também foi uma característica considerada relevante para ser trabalhada na formação dos futuros profissionais de Relações Públicas e um dos entrevistados mencionou que “*eu tenho que saber muito bem da minha área, mas eu também preciso ter uma visão holística*” e, em seguida outro completou dizendo “*o que define a qualidade dos profissionais é um misto de perfil dos alunos + grade do curso+ mais qualidade do docente*”.

De maneira geral, os profissionais destacam que na contratação dos profissionais o mais relevante é o conjunto de competências das pessoas e não a área de formação, tal como afirmou um respondente: “*eu acho que as organizações não diferenciam um profissional de Relações Públicas de outros profissionais de Comunicação*.”

Os professores também mencionaram a necessidade de conteúdos de planejamento estratégico, análise de contextos, mensuração de resultados, ética, ciências políticas, administração entre outros. As habilidades como saber trabalhar em equipe, saber lidar com dilemas éticos, ter interesse na pesquisa científica também foram citadas pelos docentes. Em relação às atitudes foram destacadas a empatia, criatividade, autonomia, curiosidade, criticidade, força de vontade entre outros.

Analisando as competências destacadas por professores e profissionais de mercado a partir das orientações das novas diretrizes Curriculares Nacionais, verificamos que:

- a). As novas diretrizes Curriculares contemplam os principais conteúdos relacionados pelos profissionais de mercado e professores. O eixo de Relações Públicas parece ser o mais adequado às expectativas desses públicos. No entanto, nos depoimentos dos profissionais de mercado percebe-se a relevância dos conteúdos do eixo de formação suplementar, como os de gestão de negócio. Já os docentes demonstraram significativa preocupação com os

conteúdos de humanidades, ou seja, aqueles descritos no eixo de formação geral, conforme as diretrizes.

- b). Uma vez que as novas Diretrizes Curriculares não apresentam separadamente as três dimensões das competências foi utilizado neste texto o conceito de Durand (2006) que define competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. A habilidade de redigir destacada pelos professores e profissionais de mercado não está especificada nas Diretrizes, no entanto, o documento aponta para necessidade do domínio das linguagens e das técnicas utilizadas no processo de comunicação. A habilidade para administrar crises e controvérsias e de analisar dados e estatísticas relevantes para profissionais de mercado e professores também aparece nas Diretrizes de forma ampla como a capacidade de analisar dados qualitativos e quantitativos. Vale reforçar que as habilidades mais importantes mencionados pelos docentes na formação dos egressos foram: planejar estrategicamente e analisar cenários. Para os profissionais de mercado, a fluência no inglês e a habilidade de liderar são mais importantes e, vale notar que tais características não estão explicitadas nas Diretrizes.
- c). Em relação às atitudes, profissionais de mercado e professores mencionaram a proatividade, postura ética, disciplina, organização e cooperação. Nas Diretrizes Curriculares Nacionais estão explícitas a necessidade da ética e da visão empreendedora. Os professores apontam ainda para a importância de atitudes como a empatia, criatividade, autonomia, curiosidade, criticidade, força de vontade. Para os profissionais de mercado é preciso que os profissionais sejam curiosos, engajados tenham senso de pertencimento, flexibilidade e resiliência.
- d). Para transformar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes em competências para ação (UNESCO, 2015), os cursos devem adequar seus currículos e elaborar projetos pedagógicos considerando o contexto regional e as necessidades do mercado que em que está inserido. Cabe ressaltar que para desenvolver a cidadania global a qual se refere a Unesco (2015) é necessário desenvolver

as competências interculturais nos futuros profissionais. As competências interculturais não foram mencionadas pelos docentes e profissionais de mercado, assim como não constam nas novas Diretrizes Curriculares Nacionais. Para Aneas (2009) as competências interculturais constituem um conjunto holístico e aplicado dos elementos cognitivos, atitudinais e comportamentais que permitem ao profissional atender as necessidades do trabalho e dos relacionamentos gerados pela diversidade cultural.

Enfim, é importante que os conteúdos tratados em cada disciplina estejam associados as três dimensões da competência, a saber, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes e que estejam articuladas a proposta pedagógica do curso. Para isso, sugere-se a adoção de um ensino orientado por competências que utilizem estratégias de ensino-aprendizagem diferenciadas e um processo de avaliação contínuo e focado no desenvolvimento integral do sujeito considerando os aspectos cognitivos, afetivos, sociais e psicomotores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse paper teve como objetivo discutir os resultados de um estudo comparativo realizado com docentes dos cursos de Relações Públicas no Brasil e profissionais de comunicação do mercado para verificar como esses dois grupos definem as competências, habilidades e atitudes necessárias para os dos alunos e futuros profissionais.

De acordo com Durand (2006) a competência é conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para realizar um trabalho ou atingir um propósito. Observamos que as novas diretrizes do curso de Relações Públicas colocam as competências e as habilidades como constructos separados, quando Durand afirma que os conhecimentos, habilidades e as atitudes são elementos da competência. Do ponto de vista conceitual, existe um equívoco na descrição desses elementos nas Novas Diretrizes do curso de Relações Públicas.

O estudo demonstrou que existem vários elementos da competência que foram mencionados, tanto pelos profissionais como pelos docentes pesquisados. Cabe destacar que a competência é uma inteli-

gência prática, aplicada a situações reais, que se apoia em conhecimentos adquiridos cuja transformação se dá na proporção que as ações vão se desenvolvendo e acaba indo além das atribuições da tarefa.

Podemos tomar a definição de Fleury e Fleury (2000) quando afirma que a competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Tal afirmação é pertinente ao caso dos cursos de Relações Públicas que, a partir de 2015 passaram a adotar as novas diretrizes e com isso atentar mais para os conteúdos ministrados e as atividades práticas desenvolvidas e como elas podem gerar no aluno as competências tão esperadas pelo mercado laboral.

Esse *paper* não tem a pretensão de oferecer uma análise completa sobre a formação por competências aplicada aos cursos de Relações Públicas, nem tampouco definir um modelo a ser seguido ou adotado por outras Instituições de Ensino Superior. Porém revela as opiniões de dois grupos de que encontram em polos opostos e que, cada um a sua maneira, busca nos alunos e egressos competências, como conhecimentos, habilidades e atitudes que preencham os requisitos do mercado laboral e da formação do cidadão.

## REFERÊNCIAS

ANEAS, A. Competencia intercultural: competencia clave en las organizaciones actuales. En E. Soriano “Vivir entre culturas: una nueva sociedad”. Madrid, ES: La Muralla, 2009, p. 151-175.

BLOOM, B.S. et al. Taxinomia de objetivos educacionais – 1. domínio cognitivo. Proto Alegre: Globo, 1973a.

BLOOM, Benjamin S.; KRATHWOHL, David R.; MASIA, Bertram B. Taxinomia de objetivos educacionais – 2. Domínio afetivo. Porto alegre: Globo, 1973b.

BRASIL. Lei 4.024 de 20 de dezembro de 1961. Fixa as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L4024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4024.htm)> Acesso em 05/ out./ 2015.

BRASIL. Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm) > Acesso em 05/out./2015.

BRASIL. Parecer CNE/ CES nº 1363/2001. Retificação do Parecer CNE/ CES 492/2001, que trata da aprovação das Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Filosofia, História, Geografia, Serviço Social, Comunicação Social, Ciências Sociais, Letras, Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia. Disponível em < [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2001/pces1363\\_01.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2001/pces1363_01.pdf) > Acesso em 06/out./2015.

BRASIL. Parecer CNE/ CES nº 492/ 2001. Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Filosofia, História, Geografia, Serviço Social, Comunicação Social, Ciências Sociais, Letras, Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia. Disponível em < <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0492.pdf> > Acesso em 06/out./2015.

BRASIL. Relatório CNE/ CES nº 85/ 2013. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Relações Públicas. Disponível em < [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=14115-pces085-13&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14115-pces085-13&Itemid=30192) > Acesso em 08/ out./2015

BRASIL. Resolução CNE/ CES nº 2 de 27 de setembro de 2013. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Relações Públicas. Disponível em < [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=14243-rces002-13&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14243-rces002-13&Itemid=30192) > Acesso em 08/ out./2015

BRASIL. Resolução nº 16 de 13 de março de 2002. Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a área de Comunicação Social e suas habilitações. Disponível em < <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES162002.pdf> > Acesso em 06/out./2015.

DAVE, R.H. Developing and Writing Behavioral Objectives. RJ Armstrong, ed. Educational Innovators Press, 1975.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. Revue française de gestion, 2006/1 (nº 160). DOI : 10.3166/rfg.160.261-292. Disponível em < <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-p-261.htm> > Acesso em 14/mar./2006.



FERRARI, Maria Aparecida; Grohs, Ana Cristina da Costa Piletti. Perfil e trajetória dos egressos de Relações Públicas da ECA/USP: subsídios para excelência acadêmica e competitividade no mercado de trabalho. In: Anais do IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2015, p. 127-148.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência construindo o conceito de competência. RAC, Edição Especial 2001, p. 183-196. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspe10.pdf>> acesso em 17/ març./2016.

FREIRE, Gustavo David Araújo *et al.* A contribuição da academia para a empregabilidade dos Relações Públicas. XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Manaus, AM, 2013.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências. EnAnpad, 2005. Disponível em < [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2005/GPR/2005\\_GPRA316.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_GPRA316.pdf)> Acesso em 18/març./2016.

GARAVAN, T.N.; McGUIRE, D. Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. Journal of Workplace Learning, Bradford, v.13, n.4, p.144- 164, 2001.

KRATHWOHL, David R. A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview. Theory into Practice, Volume 41, Number 4, Autumn 2002. Disponível em < [http://www.unco.edu/cetl/sir/stating\\_outcome/documents/Krathwohl.pdf](http://www.unco.edu/cetl/sir/stating_outcome/documents/Krathwohl.pdf)> Acesso em 04/ set./2015.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Propostas pedagógicas para o curso de Relações Públicas: análises e perspectivas. In: PERUZZO, Cicília M. Krohling; SILVA Robson Bastos (org.) Retrato do Ensino em Comunicação no Brasil. São Paulo: INTERCOM, Taubaté: UNITAU, 2003, p. 45 – 62.

MATURO, Regiane de Cássia R. Maturo. Competência: análise dos conceitos que fundamentaram as principais propostas de gestão por competências. In: NERI, Aguinaldo (org.). Gestão de RH por competências e a empregabilidade. Campinas, SP: Papirus, 2005. p. 209 – 224.

MOURA, Claudia Peixoto de. O curso de Comunicação Social no Brasil: do currículo mínimo às novas diretrizes curriculares. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.

PERRENOUD, Philippe. Dez novas competências para ensinar. Porto Alegre, Artmed, 2000.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v.43, n.1, p.9-25, Feb. 2000.

TONDATO, Márcia Perencin. UESP: Avaliação de desempenho dos egressos na vida dos egressos de Relações Públicas. In: MELO, José Marques de. *Pedagogia da Comunicação: matrizes brasileiras*. São Paulo: Angellara, 2006. P. 279 – 294.

UNESCO. Educação para a cidadania global: preparando alunos para os desafios do século XXI. Brasília : UNESCO, 2015. Disponível em < <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002343/234311por.pdf> > Acesso em 20/ dez./2015.



# O PODER SIMBÓLICO E AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES: APONTAMENTOS PARA A PRÁTICA DOCENTE

---

Marcelo de Barros Tavares<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo apresenta uma pesquisa bibliográfica dos conceitos de poder simbólico, relações públicas e organizações a fim de correlacioná-los com a prática da disciplina de Comportamento Organizacional do curso de graduação em Relações Públicas. O estudo propõe aportes teóricos para subsidiar a docência, e oferecer aos discentes possibilidades de análise sobre o relacionamento interpessoal dos indivíduos, dentro do contexto organizacional. A ementa estimula a verificação *in loco* dos alunos em organizações, e estes pressupostos teóricos efetivam-se na prática docente. Trata-se de uma contribuição para o ensino de Relações Públicas e a reflexão da atuação profissional no contexto das organizações.

Palavras-chave: Ensino; Relações Públicas; Poder Simbólico; Organizações.

## INTRODUÇÃO

A concepção deste artigo foi fruto da experiência de ensino consolidada nas aulas de Comportamento Organizacional do curso de graduação em Relações Públicas no ano de 2015. A proposta da disciplina é proporcionar ao aluno o conhecimento teórico e prático sobre o

---

<sup>1</sup> Docente do curso de Relações Públicas do Centro Universitário Ritter dos Reis- UniRitter e Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC/RS. Presidente da Associação Brasileira de Relações Públicas do Rio Grande do Sul e Santa Catarina – ABRP RS/SC. E-mail: marcelotavares21@gmail.com

comportamento humano e individual no contexto das organizações. Entretanto, há o viés prático é ressaltado, no que tange a aplicabilidade dos conceitos abordados e da investigação das principais mudanças que ocorrem no contexto das organizações.

Cabe salientar que a disciplina compõe o currículo do curso de graduação em Relações Públicas a fim de contextualizar o acadêmico no prisma das organizações promovendo uma análise crítica do comportamento humano. Tal finalidade cumpre com a prerrogativa de que o profissional da área necessita realizar intervenções assertivas na comunicação de empresas de diversos portes e áreas de atuação. Isto sem deixar de considerar a análise crítica sobre fatos decorrentes do relacionamento de uma determinada instituição e seus públicos.

Esta pesquisa tem como objetivo levantar um aporte teórico que subsidie os discentes no entendimento da verificação *in loco* da disciplina de Comportamento Organizacional. Tal demanda é importante visto que a abordagem de conhecimento sobre o comportamento dos indivíduos é oriundo de outras áreas, especialmente, da administração. Sendo assim, é importante apresentar um paralelo dos estudos da comunicação e da sociologia para este universo organizacional, além de apurar a possibilidade de atuação do profissional de Relações Públicas neste contexto. Entende-se aqui, que esta contribuição enriquece o processo ensino-aprendizagem e potencializa o olhar da atuação do profissional de Relações Públicas no contexto das organizações.

Um olhar importante para este estudo é a questão dos padrões de qualidade para o ensino, pois de acordo com Moura (2007, p. 61), o tema “necessita de muitos debates, com base no conhecimento existente e nas experiências dos professores e alunos envolvidos no processo de formação”. Desta forma, a autora nos revela a importância da formação e a necessidade desta reflexão para o ensino-aprendizagem do acadêmico em Relações Públicas, pois a área prescinde de:

Uma formação acadêmico-profissional mais ampla e profunda que possibilite ao profissional ter uma postura crítica e de entendimento dos processos políticos, econômicos, sociais da sociedade e da organização, para que a sua ação no mercado de trabalho tenha reconhecimento e credibilidade. (OLIVEIRA, 2007, p. 149)

Desta forma, a academia tem a obrigação de não somente oportunizar a discussão como estimular a postura crítica dos discentes frente às situações cotidianas do ambiente profissional. Esta reflexão se dá a partir do embasamento teórico e da prática docente em sala de aula, na medida em que tenciona o aluno a correlacionar a sua sondagem com a teoria abordada em sala de aula. Acredita-se que esta metodologia pode e deve qualificar o processo de ensino-aprendizagem dos discentes de Relações Públicas.

Cabe ressaltar que a prática de ensino, citada neste artigo, seguiu os preceitos do Conselho de Ética em Pesquisa (CEP) da Instituição de Ensino Superior (IES) onde foi aplicada, que orienta os procedimentos éticos para a execução do trabalho, e neste caso, os dados da sondagem, realizada pelos discentes, são confidenciais e restritos à sala de aula. Entretanto, os apontamentos que surgiram podem ser consolidados pelos pressupostos teóricos apresentados na pesquisa.

Em se tratando de metodologia científica para a produção deste artigo, o método escolhido foi a pesquisa bibliográfica. Ela constitui-se num importante meio de estudo de busca de tudo que já foi estudado sobre um determinado assunto, para a verificação de hipóteses, pois:

Durante a realização da pesquisa, a consulta à bibliografia pertinente é uma atividade que acompanha o investigador, o docente e o aluno e, ao mesmo tempo, orienta os passos que devem seguir. E, para concluírem efetivamente seu trabalho, precisam divulgar e/ou disponibilizar os resultados alcançados. (STUMPF, 2012, p. 52)

Com esta afirmação, a autora nos traz indicativos que o método efetiva-se como o princípio do processo de investigação científica. Importante ressaltar que a prática de ensino se iniciou com uma revisão bibliográfica dos conceitos teóricos para a posterior aplicação. Em se tratando deste artigo, este método foi ratificado, pois segundo a autora “o indivíduo vai lendo sobre o assunto de seu interesse, começa a identificar conceitos que se relacionam” (STUMPF, 2012, p.53). Desta forma, temos a pesquisa bibliográfica como uma fonte de conhecimento para concatenar aspectos práticos.

Sendo assim, temos o alicerce metodológico para a produção deste artigo que visa concatenar a revisão de três palavras-chaves com

a prática de ensino da disciplina de Comportamento Organizacional. Inicialmente vamos entender as definições conceituais de organização, para após abordar o poder simbólico, e por fim, apurar as relações públicas neste processo interno nas organizações. Após esta revisão aplicaremos os aspectos adquiridos na pesquisa de clima organizacional, elaborada em sala de aula pelos discentes e aplicadas em organizações externas à Universidade.

## **ORGANIZAÇÕES, PODER SIMBÓLICO E AS RELAÇÕES PÚBLICAS**

Para um bom entendimento conceitual deste artigo, é importante abordarmos as definições de organização. O termo toma uma projeção importante na disciplina em questão, e, principalmente, no curso de graduação em Relações Públicas, pois a área prevê a gestão do processo de comunicação em âmbito organizacional. Para Hall (2004), o tema sempre esteve na pauta dos pesquisadores, essencialmente, no enfoque da sua estrutura, ou seja, entender como as organizações funcionam de fato. De acordo com Bowditch e Buono (2011, p.167), definimos estrutura como “padrões de trabalho e disposições hierárquicas que servem para controlar ou distinguir as partes que compõem uma organização”.

Entretanto, o conceito de organizações fica bem estipulado por Hall (2004) que diz que nada mais são do que grupos de pessoas criados para alcançar uma mesma finalidade. O autor ainda defende a importância do estudo destes organismos vivos, pois ninguém desenvolve uma atividade sem a presença do outro para que uma ação seja realizada. O termo ainda pode ser definido como:

Unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Neste sentido, a palavra organização denota qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. As empresas constituem um exemplo de organização social (CHIAVENATO, 1982, p. 271)

O autor, que desponta como referência no campo da administração, também se refere, na sua obra, à organização enquanto uma função administrativa que engloba processos e métodos. Ambas as referências

não contemplam o aspecto externo, e segundo Kunsch (2003), é necessário ter um viés mais ampliado do contexto com uma visão holística. Contudo, a obra ainda traz que:

Outro aspecto relevante a ser levado em conta é que as organizações são formadas por pessoas que carregam dentro de si o seu universo cognitivo e, portanto, têm uma maneira própria de ver as coisas. Não há, pois, garantia de que aquilo que elas pensam que estão passando, por meio de sua comunicação, está sendo efetivamente assimilado por seu público interno (KUNSCH, 2003, p. 30)

Neste sentido, a autora que possui uma referência acadêmica na área de relações públicas, enfoca as organizações pelo prisma cognitivo das pessoas que a compõe. De acordo com Cesca (2006), as relações pessoais, em âmbito organizacional, favorecem os níveis hierárquicos de acordo com a sua estrutura, ou seja, conforme o tamanho da empresa e número de funcionários tem subsídios para analisar os estágios de subordinação e de departamentalização.

Há um importante indício para uma abordagem dos relacionamentos dentro das organizações. Deve-se entender estes organismos compostos por indivíduos capazes de analisar e interagir dentro deste universo simbólico. De acordo com Oliveira (2007), as organizações precisam ponderar os relacionamentos interpessoais dentro do seu ambiente, pois elas:

Já vislumbram os receptores de suas mensagens como sujeitos de um processo de interação e passam a entender que a informação é parte do processo relacional que ela estabelece com a sociedade através dos processos de comunicação. (OLIVEIRA, 2007, p. 149)

Entretanto, deste processo de interação social nascem as relações estabelecidas pelos agentes que formam a organização. Neste contexto, as trocas e intercâmbios de sentidos formam vínculos entre os atores com a caracterização de um poder simbólico. Este paradigma no relacionamento interpessoal, especialmente, entre líderes e subordinados, constitui-se como um importante objeto de estudo do campo da comunicação.



Ao evoluir a revisão bibliográfica, constata-se que Bourdieu (2007), reforça o conceito de poder simbólico como o resultado da relação de poder dos atores (indivíduos) em um determinado grupo. O autor estabelece ainda, que as relações de comunicação são relações e disputas simbólicas para a definição do mundo social. O autor fala que:

As diferentes classes e frações de classes estão envolvidas numa luta propriamente simbólica para imporem o campo das tomadas de posições ideológicas reproduzindo em forma transfigurada o campo das posições sociais (BOURDIEU, 2007, p. 11)

Segundo o autor, destas posições sociais, estabelece-se ainda, grupos que se sobressaem aos outros e passam a exercer o poder. Para Bourdieu (2007), estes grupos almejam estabelecer a dominação por meio de uma produção simbólica na classe dominada. Para ele, o poder simbólico se define:

Numa relação determinada – e por meio desta – entre os que exercem o poder e os que lhe estão sujeitos, quer dizer, isto é, na própria estrutura do campo em que se produz e se reproduz a crença. O que faz o poder das palavras e das palavras de ordem, poder de manter a ordem ou de a subverter é a crença na legitimidade das palavras e daquele que as pronuncia, crença cuja produção não é da competência das palavras. (BOURDIEU, 2007, p. 14 e 15)

Desta forma, o autor apresenta que estas relações de poder se configuram em campos de interação social. Segundo Bourdieu (2007, p.64), “o campo de produção como espaço social de relações objetivas” é o ambiente propício para elucidar o formato da inter-relação dentro das organizações. Evoluindo esta abordagem teórica, vemos que em sociedade, os indivíduos estabelecem um jogo, que tem regras e os conflitos são resultantes desta interação em busca de um troféu simbólico. Assim, para Bourdieu (2007), o poder simbólico torna-se uma forma de poder legitimada presente nas organizações.

Estes conceitos de organizações e poder simbólico trazem uma reflexão ao cotidiano organizacional. Entretanto, há um terceiro conceito presente neste artigo que é a definição de relações públicas. Há uma diversidade de conceituações lógicas para a atividade, que tem uma

evolução histórica bem recente, especialmente no Brasil. Entretanto a área tem apresentado uma significativa contribuição para o estudo acadêmico no contexto das organizações, pois:

As relações públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se, para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social (KUNSCH, 2003, p. 89-90)

Esta definição remete, de forma ampla, ao foco de atuação profissional da atividade de relações públicas que assume um papel político no contexto da organização. Para Simões (1995), as relações públicas primam pela informação e comunicação, entre as organizações e seus públicos de interesse, assumindo função política para dar legitimidade às decisões organizacionais. O autor ainda afirma que este papel também remete à situações de relação de poder do relações-públicas no âmbito das organizações.

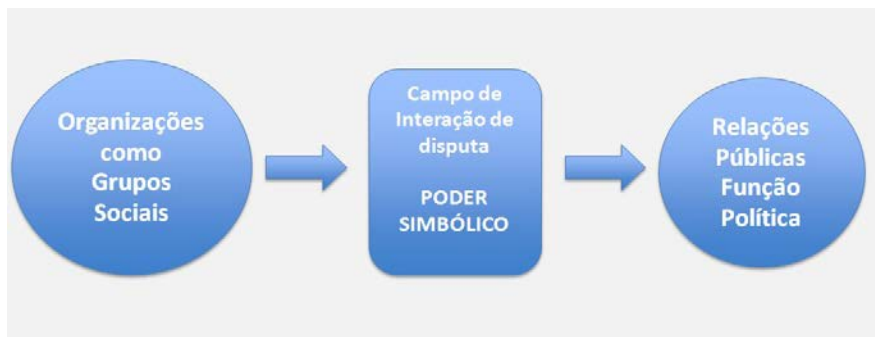
De acordo com Grunig (2011, p.33), “as organizações necessitam de relações públicas porque mantêm relacionamentos com públicos”. Isto reafirma o pressuposto que este profissional é indicado para trabalhar nesta seara de relacionamentos, pois o autor afirma:

Os profissionais de Relações Públicas planejam e executam a comunicação para a organização na sua totalidade, ou apóiam partes da organização a desenvolverem a sua comunicação. Coordenam o trânsito de mensagens para a organização, por exemplo, ao realizar pesquisas a respeito dos problemas apresentados pelos públicos e seus conhecimento, atitudes e comportamentos. (GRUNIG, 2011, p. 34)

Além disto, cabe salientar que o conceito de Relações Públicas, pelo prisma teórico, está relacionado a um processo articulado e sistemático dentro das organizações. Para Fortes (2003), ele pressupõe a indicação do público, a análise do seu comportamento aliado aos fatores do contexto organizacional para a constituição de um trabalho de comunicação com amplitude e mensuração das ações. Para Fortes (2003,

p.21), “às Relações Públicas está reservado o trabalho de conhecer e analisar os componentes do cenário estratégico de atuação das empresas, com a finalidade de conciliar os diversos interesses”. Desta forma, consolida-se a perspectiva do profissional como mediador e estrategista na gestão da comunicação organizacional, de acordo com a figura abaixo:

**FIGURA 1 – MAPA CONCEITUAL**



Elaborado pelo autor (2016).

Por fim, nesta revisão bibliográfica, proposta por este artigo, foi possível concatenar que as organizações são agrupamentos com a presença da interação social. Dentro delas, há um campo com disputa de poder simbólico promovido pelos agentes envolvidos. E que as relações públicas, enquanto atividade acadêmica e área profissional visam fomentar a mediação entre ela e seus públicos, a partir da comunicação e da informação. O profissional assume então uma função política neste contexto de relações de poder.

## **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: COMPONENTE CURRICULAR DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

Conforme foi explicitado na introdução deste artigo, a disciplina de Comportamento Organizacional permeou e serviu como embrião desta revisão bibliográfica. A partir dos conceitos teóricos, acima relacionados, correlacionam-se as evidências observadas na prática de en-

sino da sala de aula com acadêmicos de Relações Públicas. Ressalta-se a importância deste aporte teórico para a constatação do discente durante a sondagem *in loco* nas organizações.

Para refletir o termo comportamento organizacional é imprescindível, que se entenda que, as organizações são compostas de pessoas, e que estas se relacionam provocando interação social. Destas relações, nascem situações de tensão e uma disputa simbólica entre os indivíduos, especialmente quando há divergências em pontos de vistas. Este processo é natural em organizações dos mais diversos tamanhos e portes, contudo em empresas de grande porte, onde há um considerável número de funcionários, é natural que este campo amplie a ponto de aumentar a divergência.

Em cada organização é possível que a sua cultura seja influenciada por diversos aspectos, dentre eles, destaca-se o perfil da personalidade dos seus fundadores, bem como das pessoas de referência. Entretanto, considera-se relevante a influência social em que cada empresa está inserida, visto que a mesma torna-se um componente deste mecanismo dentro da sociedade. Os êxitos e fracassos, ao longo da história da organização, também compõem o rol dos elementos que contribuem para a formação da cultura organizacional.

O processo comunicacional constitui um elemento essencial para a consolidação do universo simbólico dos agentes envolvidos nesta interação. A sua atuação se dá diretamente na gestão do relacionamento, entre líderes e liderados, em diferentes espaços e universos da organização. O mapeamento deste sistema auxilia a desvendar as relações entre os grupos e a apropriação de elementos da cultura organizacional. Sendo assim, a comunicação está intrinsecamente relacionada, e muito presente, no contexto das organizações.

Dentro da análise organizacional, o comportamento humano é permeado pelas motivações dos indivíduos. Neste sentido, ter o entendimento do que move as pessoas, no âmbito profissional, é fundamental para estimar o relacionamento delas com a organização. Entretanto, as concepções particulares perpassam para o ambiente de trabalho, e surge aí, a necessidade de diversos estudos com relação ao clima organizacional e ao bem-estar dos funcionários e integrantes de cada estrutura corporativa.

Na condução da prática de ensino, os alunos foram convidados a revisitarem os conceitos teóricos e as reflexões deste artigo em organizações do primeiro setor e da iniciativa privada. As organizações são localizadas na cidade de Porto Alegre, sendo da área da prestação de serviços, educação e entretenimento, e as suas estruturas foram consideradas de médio porte, tendo a média de 50 (cinquenta) funcionários, em cada empresa. O objetivo desta prática de ensino foi desvendar a cultura e apurar o clima organizacional realizando uma reflexão destas realidades frente à revisão bibliográfica.

Num primeiro momento, o contato com as organizações foi através dos gestores, e de uma entrevista que buscava contextualizar a cultura de cada instituição. A análise vinha a partir do discurso do dirigente e da percepção dos discentes frente aos quesitos gerais do ramo de atuação, das políticas de recursos humanos e dos fluxos de comunicação existentes. Num segundo momento, através de um questionário, os alunos verificaram a opinião e satisfação dos funcionários, reiterando que este processo se deu de forma ética e sigilosa, com todo o resguardo das informações. Ao final, os discentes foram estimulados a refletirem, em sala de aula, sobre as situações verificadas em cada organização, e avaliar as possíveis contribuições da prática profissional de relações públicas para aqueles contextos.

## **CONCLUSÕES**

O artigo busca alicerçar a prática de ensino da disciplina com uma revisão bibliográfica que possa subsidiar o acadêmico. Com relação à estratégia pedagógica, a experiência constituiu-se num formato com foco na correlação teórico-prático do discente. O embasamento teórico serviu como sustentação para a produção de reflexões distintas dentro da sala de aula, a partir da análise vivenciada nas organizações. A disciplina previu ainda, um seminário de discussão sobre cada vivência, que se revelou num espaço composto por análises complementares sobre o tema, e a finalização atendeu aos objetivos propostos.

Fica exposta também, a reflexão sobre a necessidade de estratégias pedagógicas que cumpram com a demanda dos padrões de qualidade no ensino superior, aliando a teoria com a prática. Este artigo traz indicativos teóricos que revelam as competências necessárias para a formação acadêmico-profissional condizente com a área de Relações

Públicas. Vislumbrando as características multifacetadas da atuação profissional, o estímulo teórico de outras áreas do conhecimento, aliados aos aportes teóricos da comunicação formam um importante arcabouço capaz de referendar este processo de ensino-aprendizagem.

Nesta prática foi possível apurar que as organizações são agrupamentos com a incidência da interação social. Dentro destes ambientes, há um campo com disputa de poder simbólico promovido por todos os agentes envolvidos. Desta forma, os aportes teóricos serviram de base para o entendimento do universo destas relações que permeiam o comportamento humano individual. Um indivíduo reage às influências externas, sendo elas fruto do processo comunicativo ou das relações de poder estabelecida entre os atores que compõe a estrutura organizacional. Esta visão contempla os parâmetros de análise propostos para a prática docente e foi um método científico apropriado para o processo de aprendizagem.

A prática docente também visava buscar a identificação da atividade profissional com a área do comportamento organizacional. A revisão bibliográfica nos mostra, que enquanto atividade acadêmica e área profissional, as Relações Públicas visam fomentar a mediação do relacionamento da organização com seus públicos, a partir da comunicação e da informação. Fica exposta então, a possibilidade do profissional assumir a função política, para ser capaz de atuar na comunicação visando o entendimento das atitudes individuais. Firma-se então, uma possibilidade latente de atuação do relações-públicas voltada para as questões do clima organizacional, no aspecto científico e prático.

Por fim este artigo apresenta não apenas a síntese de uma prática pedagógica, mas também propõe reflexões sobre as contribuições da atividade profissional para o tema. Na seara de uma área do conhecimento, predominantemente demarcada pela administração no mercado de trabalho, as Relações Públicas oferecem subsídios para um olhar estratégico da comunicação utilizando-se da função política para mediar as relações de poder e as disputas simbólicas no contexto das organizações.

## REFERÊNCIAS

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007. 311p.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2011. 305p.

CESCA, Cleuza Gertrudes Gimenes. **Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Summus 2006. 284p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982. 606p.

FORTES, Waldir Gutierrez. **Relações Públicas** – processo, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo: 2. Ed. Summus, 2003. 394p.

GRUNIG, James E. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos** / James E. Grunig, Maria Aparecida Ferrari, Fábio França. 2 Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. 319p.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 322p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Edição Revista. São Paulo: Summus, 2003. 417p.

MOURA, Cláudia Peixoto de. Padrões de qualidade no ensino de comunicação no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Ensino de Comunicação: qualidade na formação acadêmico-profissional**. / Margarida Maria Krohling Kunsch (Organizadora) São Paulo: ECA-USP: Intercom, 2007. p. 43 a 62.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Formação Acadêmico-Profissional em Relações Públicas: uma perspectiva contemporânea. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Ensino de Comunicação: qualidade na formação acadêmico-profissional**. / Margarida Maria Krohling Kunsch (Organizadora) São Paulo: ECA-USP: Intercom, 2007. p. 141 a 152.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: função política**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995. 250p.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. IN: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação** / Jorge Duarte, Antônio Barros (organizadores). 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 51-61.

# O PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO DE ENSINO DA ECA-USP: AS EXPERIÊNCIAS DE PÓS-GRADUANDAS EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

---

Simone Alves de Carvalho<sup>1</sup>  
Liliane Moiteiro Caetano<sup>2</sup>  
Tariana Brocardo Machado<sup>3</sup>

## RESUMO

Este artigo apresenta os relatos das experiências de três pós-graduandas no PAE da ECA-USP nas disciplinas Gestão Estratégica de Projetos de Relações Públicas e Projeto Experimental em Relações Públicas, nos 1º e 2º semestres de 2015, períodos matutino e noturno. O texto apresenta uma introdução sobre o PAE, desenvolvido pela USP desde o início da década de 1990, foi adotado pela CAPES, para bolsistas, e posteriormente para todos os programas de pós-graduação de universidades públicas e particulares de todo o país. A participação no PAE é uma oportunidade de trabalhar ao lado de docentes da USP na condição múltipla de observador, estudante, orientando e pesquisador. A criação de vínculos nessa etapa também é importante para o desenvolvimento do futuro profissional do pós-graduando, em relação à manutenção nas áreas de ensino e pesquisa.

---

<sup>1</sup> Simone Alves de Carvalho é graduada em relações públicas (ECA-USP), mestre e doutoranda em Ciências da Comunicação pelo PPGCOM-ECA-USP, com bolsa CAPES. E-mail: simonecarvalho@usp.br.

<sup>2</sup> Liliane Moiteiro Caetano é graduada em relações públicas (UNESP), mestre em Comunicação (Faculdade Cásper Líbero) e doutoranda em Ciências da Comunicação pelo PPGCOM-ECA-USP. E-mail: Ciências da Comunicação pelo PPGCOM-ECA-USP. E-mail: lmoiteiro@hotmail.com.

<sup>3</sup> Tariana Brocardo Machado é graduada em relações públicas (Cásper Líbero) e mestranda em Ciências da Comunicação pelo PPGCOM-ECA-USP, com bolsa CAPES. E-mail: tariana@usp.br.



**Palavras-chave:** PAE; Programa de Aperfeiçoamento de Ensino; experiência docente; relato de experiência.

## INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade brasileira, os estudantes dos diversos cursos de ensino superior são seduzidos pelas mais distintas oportunidades de trabalho que vêm surgindo ao longo dos anos. A modernidade líquida (BAUMAN, 2001) faz com que o mundo profissional se mova depressa e que novas carreiras surjam para os jovens no contexto da inovação tecnológica.

Mesmo com as mais variadas possibilidades de carreira sendo criadas todos os anos, muitos estudantes escolhem uma das profissões mais tradicionais: a docência. Para se instrumentalizar, é preciso que sigam as demandas de mercado, que demandam cada vez mais formação e preparo dos profissionais.

Assim, ao escolher participar de um programa de pós-graduação *stricto sensu*, o aluno encontra a oportunidade de receber “formação científica ou cultural ampla e aprofundada, desenvolvendo a capacidade de pesquisa e poder criados nos diferentes ramos do saber” (BRASIL, 1965, p. 10). É com base nessa formação que o estudante de pós-graduação se tornará posteriormente docente e disseminador das sementes do saber acadêmico e do *modus operandi* do fazer científico.

Para contribuir com a preparação desses estudantes de pós-graduação para a carreira profissional de docência, em universidades públicas e particulares do país, a Universidade de São Paulo (USP) tem construído ao longo de mais de 20 anos o Programa de Aperfeiçoamento de Ensino (PAE), cujo modelo começou a vigorar em 1992, tendo recebido mudanças normativas nos anos subsequentes de 1994, 1998, 1999, 2005 e 2009.

Atualmente o programa segue a normativa descrita na Portaria 3588, de 10 de maio de 2005, que prevê que docentes experientes acolham em um estágio supervisionado estudantes de pós-graduação em nível *stricto sensu*, em salas de aula de ensino em nível de graduação. Seu principal objetivo é aprimorar a formação do pós-graduando para atividade didática de graduação, e sua composição consiste em duas etapas: 1) Preparação pedagógica e 2) Estágio supervisionado em docência.

De acordo com as Diretrizes de 2010, o PAE:

caracteriza-se pela participação de estudantes de pós-graduação nas múltiplas dimensões pressupostas à docência como seguem:

a) **Organizativa:** que diz respeito à seleção dos conteúdos curriculares e da bibliografia de apoio, seleção e organização dos recursos didáticos e outros materiais de apoio, etc;

b) **Técnica:** que se refere à organização das atividades operacionais como lista de presença e de notas e acompanhamento das atividades práticas e teóricas, etc;

c) **Didático-pedagógica** que envolve, por exemplo, a organização e desenvolvimento das aulas e utilização do espaço-tempo das atividades didáticas, etc;

d) Das **relações professor/aluno:** favorecendo a organização da participação dos alunos nas aulas e atividades, estabelecimento de vocabulário adequado, e demais iniciativas que facilitem a interlocução entre o docente e os estudantes etc;

e) **Avaliativa:** que prevê ações como a seleção dos tipos mais adequados de avaliação e elaboração dos instrumentos de avaliação, bem como a definição dos critérios avaliativos, etc. (AGOPYAN, 2010, p. 2-3)

O estágio PAE foi adotado pela CAPES em 2000, e desde 2010 é obrigatório para alunos de pós-graduação contemplados com a Bolsa Demanda Social da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), em universidades públicas e particulares de todo o Brasil.

Sobre a formação de profissionais para as áreas de comunicação SANTOS et alii (2014) indicam que

o desafio acadêmico contemporâneo passa a ser, então, o oferecimento de uma base de conhecimento capaz de atender à multiplicidade de profissões e especificidades das diversas realidades do mercado profissional, as quais, na graduação,

não são suficientes para acompanhar as mudanças de cenário das organizações e a importância que a comunicação tem alcançado neste panorama.

Citando especificamente o relações-públicas e as características apontadas para esse profissional – ético, humanista, crítico e reflexivo – verifica-se que nessa profissão se exige uma capacidade acurada de análise conjuntural, de forma a lidar com variáveis estatísticas, econômicas e sociais, transformando-as em indicadores para a elaboração de políticas de comunicação. Também se espera que esse profissional tenha a percepção das dinâmicas socioculturais, interpretando as demandas dos diversos tipos de organizações e públicos, compreendendo as problemáticas contemporâneas, decorrentes da globalização, das tecnologias de informação e da comunicação e desenvolvimento sustentável necessários ao planejamento de programas de Relações Públicas. Ainda, almeja-se que ele entenda sobre o campo técnico-científico da comunicação, seja capaz de estabelecer uma visão sistêmica das políticas e estratégias de relacionamentos públicos, possua capacidade de liderança, negociação, visão empreendedora e apoio às decisões estratégicas. (SANTOS et alii, 2014, p. 2)

Nesse contexto, o presente trabalho relata a experiência de três estudantes, duas doutorandas e uma mestranda, duas delas bolsistas da Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – PPGCOM-ECA-USP – durante o ano de 2015, junto às disciplinas de Gestão Estratégica de Projetos de Relações Públicas, e Projeto Experimental de Relações Públicas, ministradas para o 7º e 8º semestres do curso de graduação em Relações Pública, respectivamente. Os estágios foram realizados de fevereiro a junho e de agosto a dezembro de 2015.

Ambas as disciplinas combinadas objetivam a realização, por parte dos alunos de graduação, de um plano de comunicação para determinada organização ou entidade selecionada pelos grupos discentes, formados para a participação nas referidas disciplinas, de maneira a oferecer aos

alunos a oportunidade de viver uma experiência real das demandas na área de comunicação organizacional, no ambiente profissional.

O presente trabalho conta com o relato de três alunos de graduação, que cursaram tais disciplinas no período acima, e analisam o papel dos estagiários PAE e a função do programa dentro da ECA.

## **A PEDAGOGIA UNIVERSITÁRIA, O PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO DE ENSINO (PAE) E A ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES (ECA)**

A pedagogia universitária é um tema caro a pesquisadores da educação. De acordo com Pimenta, a universidade contempla uma

dimensão pedagógica da formação de profissionais (em que há) um espaço de atuação pedagógica no seu conjunto, porque ela forma profissionais de todas as áreas, e forma pesquisadores, professores, e professores para o ensino superior. Nós temos uma intencionalidade de realizar esse processo educativo de formação dos seres humanos de maneira a disponibilizar, conforme as áreas de conhecimento, os seus instrumentos para que eles se insiram no mundo como profissionais, como intelectuais, como cidadãos. Esse movimento de educação, ao trazer a questão da dimensão pedagógica na formação de profissionais, nos fazem refletir sobre quais são as demandas que a sociedade contemporânea coloca para esses profissionais na direção de que eles se coloquem, disponibilizem o seu saber, a sua competência, no sentido de que haja uma menor desigualdade e uma melhor condição de humanização da vida da totalidade da população. Nessa perspectiva, a educação é um processo emancipatório. Um outro pressuposto que está diretamente ligado a essa concepção é de que não é suficiente formarmos sujeitos que sejam técnicos reprodutores do saber historicamente elaborado, mas, formar profissionais que sejam capazes de se colocar numa dimensão de análise reflexiva, em relação aos saberes elaborados, em qualquer área do conhecimento, e portanto, que sejam capazes de examinar a história da sua área numa dimensão da crítica, ou seja, identificar quais foram as demandas históricas que geraram esse conhecimento, até que ponto esse conhecimento, em

qualquer área, responde a demandas que estão colocadas hoje. (PIMENTA, 2012, vídeo online, transcrição nossa)

Para Pimenta (2012), a capacitação de docentes, seja na graduação seja na pós-graduação, está diretamente relacionada com elementos acionados para construir conhecimento coletivo de maneira dinâmica, numa relação que articule teoria e prática. Para ela, o conhecimento é um conceito que precisa ser constantemente objeto de crítica, pois

um conceito de conhecimento clássico, que permanece válido, até que ponto ele precisa ser superado? É aí que vai ser importante todo o trabalho da universidade na dimensão do ensino e da pesquisa, pois nesse ínterim nós vamos qualificando qual é a concepção de professor e de profissional que estamos buscando. A pesquisa vai se tornando como um caminho metodológico nessa dimensão do trabalho de formação dos sujeitos. (PIMENTA, 2012, vídeo online, transcrição nossa)

O PAE, que começa a ser desenvolvido em 1992 pela USP nasce com o intuito de “aprimorar a formação dos estudantes por meio de estágio supervisionado em atividades didáticas de tutoria ou monitoria apoiando o ensino na graduação” (CONTE, 2013, 24)

Desde 1992, muitas portarias e regulamentação diferenciada tem direcionado a atividade de formação docente em nível de pós-graduação stricto sensu. No final do ano de 1999, a CAPES institui o PAE como critério para toda a pós-graduação brasileira. Em tese de doutorado, Conte (2013) faz um histórico e uma análise do PAE em diferentes unidades da Universidade de São Paulo. A pesquisadora explica mais detalhadamente como o PAE da USP auxiliou a criação de políticas públicas para formação em nível universitário, no país:

Embasada no modelo PAE, a Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES), no ano de 2000, determina que os programas de pós-graduação stricto sensu instituem obrigatoriamente um Estágio de Docência na Graduação com o objetivo de criar um espaço de formação que estimule a construção de saberes para a docência no ensino superior (CONTE, 2013, p. 24)

De acordo com Conte (2013), o PAE é essencial não apenas para o desenvolvimento de competências e habilidades ligadas à docência, mas:

o estágio voltado para a prática reflexiva, além de aprimorar o pós-graduando no cotidiano da sala de aula na criação de alternativas para o enfrentamento dos desafios que ali surgem, contribui no processo de construção da própria profissão, uma vez que constitui um espaço privilegiado na articulação teoria e prática entre os conteúdos da parte diversificada e do núcleo comum dos cursos de formação de professores (CONTE, 2013, 93)

Assim, por amparar a qualificação dos profissionais de ensino sendo preparados na universidade, o PAE visa a transformar alunos de pós-graduação em professores de ensino superior. Na ECA-USP, o PAE tem proporcionado aos estudantes dos programas de pós-graduação estagiar em disciplinas de graduação. A experiência propicia a vivência nos processos envolvidos na atividade de ensino sob a supervisão de um docente.

## **O PROJETO EXPERIMENTAL NA ECA-USP**

O curso de graduação em relações públicas, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais, deve possuir um trabalho de conclusão de curso, que pode ser monografia ou projeto experimental.

Art. 9º O Trabalho de Conclusão de Curso será componente curricular obrigatório e será realizado ao longo do último ano de estudos, centrado em determinada área teórico-prática ou de formação profissional, como atividade de síntese e integração de conhecimento e consolidação das técnicas de pesquisa, e observará os seguintes preceitos:

I - deverá ter carga horária de 150 (cento e cinquenta) horas em duas modalidades para escolha dos discentes, a saber:

a) trabalho monográfico, individual, podendo versar sobre tema específico de relações públicas ou estudos do campo da comunicação, de modo mais amplo; e/ou

b) trabalho específico de relações públicas, aplicado a organizações do primeiro, segundo ou terceiro setores, elaborado individualmente ou em grupo, acompanhado de fundamentação, reflexão teórica e intervenção documentada.

II - deverá ser orientado, em ambos os casos, por docente do curso e avaliado por banca composta por docentes e/ou profissionais, conforme resolução específica da instituição de educação superior. (BRASIL, 2013, p. 5-6)

A ECA-USP exige que os alunos façam ambos os trabalhos, objetivando maior complexidade teórica e prática para seus graduandos. A monografia é orientada pelos docentes da instituição que, muitas vezes, oferecem a oportunidade aos pós-graduandos para participar da banca de avaliação. O projeto experimental (ProjEx) é oferecido como disciplina em dois semestres - Gestão Estratégica de Projetos de Relações Públicas (1º semestre de 2015) e Projeto Experimental em Relações Públicas (2º semestre de 2015) – e possibilita que os pós-graduandos participem destas como estagiários PAE.

O ProjEx permite que os graduandos participem de todas as etapas da concepção de um trabalho de relações públicas: da captação de cliente à avaliação do planejamento

Os Projetos Experimentais de Relações Públicas constituem uma prova de habilitação profissional, conduzem os universitários à aplicação de seus conhecimentos em torno de um objetivo específico e os levam a vencer o desafio que lhes foi proposto: comprovar, para si próprios e para as faculdades que os acolheram, que atingiram o nível profissional esperado. (FRANÇA; FREITAS, 1997, p. 31)

Para que o ProjEx seja bem elaborado, o orientador tem um papel crucial “quanto ao planejamento, à metodologia, à pesquisa, às auditorias de opinião, às auditorias de opinião, aos sistemas de avaliação necessários para a boa conclusão do projeto, por exemplo, a redação” (FRANÇA, FREITAS, 1997, p. 48), sendo que essas atividades podem ser divididas com o estagiário PAE, assim como o controle das orientações, em que deverão ser anotadas “recomendações feitas pelos orientadores do projeto, bem como registradas as presenças e ausências dos integrantes do

grupo. Este controle é um instrumento também de avaliação” (DIAS, 2009, p. 25), facilitando a interação entre graduando e pós-graduando.

O ProjEx é dividido em duas disciplinas, no sétimo semestre, Gestão Estratégica de Projetos de Relações Públicas; e no oitavo, Projeto Experimental em Relações Públicas. A primeira disciplina tem como objetivos consolidar as agências formadas pelos alunos, buscar clientes e iniciar a trajetória do projeto, com a construção das justificativas teóricas, do *briefing*, da análise ambiental. A pesquisa aplicada é o ponto que separa as duas disciplinas, dependendo do andamento do trabalho por parte das agências.

O segundo semestre se inicia com a aplicação e análise da pesquisa, construção do diagnóstico e criação do planejamento estratégico de comunicação integrada. É finalizado com a entrega do ProjEx e sua apresentação para banca pública, constituída pelos docentes, profissionais e clientes.

## **A EXPERIÊNCIA DOS GRADUANDOS E PÓS-GRADUANDOS COM O PAE**

Para a disciplina Gestão Estratégica de Projetos de Relações Públicas, a estagiária PAE propôs auxiliar o docente em sala de aula, com exemplos do cotidiano prático, colaborar com as atividades dos alunos na disciplina; orientar os alunos em leituras, discussões e apresentações orais; ministrar uma aula com supervisão do docente responsável sobre a disciplina e relacionada com a pesquisa em andamento; atualizar leituras próprias referentes à disciplina para ampliar o diálogo com docente e discentes; e sugerir leituras pertinentes.

Ao final do semestre, a avaliação da pós-graduanda foi que houve o acompanhamento semanal das aulas; atendimento aos grupos de alunos para esclarecimento de dúvidas; centralização e respostas das dúvidas enviadas por e-mails; uma aula ministrada sob supervisão da professora supervisora; auxílio na orientação dos trabalhos dos alunos; colaboração na avaliação e encaminhamento dos projetos experimentais; participação em reuniões preparatórias para a disciplina; participação em bancas de monografias.

Na disciplina Projeto Experimental em Relações Públicas participaram duas estagiárias PAE, nos períodos matutino e noturno, que se



propuseram a apoiar a supervisora e alunos na finalização dos projetos experimentais em Relações Públicas, trabalhos de fim de curso realizados em grupo, em que os alunos colocam em prática todo o aprendizado teórico obtido durante os anos em que cursaram a graduação.

As pesquisas de opinião dos diferentes *stakeholders* das organizações escolhidas pelos grupos foram acompanhadas e direcionadas pelas estagiárias, que também propuseram fontes de consulta, bem como pela supervisora, com o objetivo da realização de uma campanha de comunicação para as empresas ou entidades clientes e avaliação final dos projetos experimentais por parte de uma banca.

Na interação semanal com os alunos durante o semestre na forma de assessorias para acompanhamento de atividades e adequação de próximos passos, as estagiárias tiveram a oportunidade de participar da elaboração das análises, diagnósticos e campanhas de cada cliente, em que puderam contribuir com seu conhecimento acadêmico e com suas experiências profissionais adquiridas em atividade de docência e na atuação em agências e departamentos de comunicação de organizações nacionais e multinacionais. Puderam ainda participar do desenvolvimento dos alunos e observar neles o preparo para a atuação como profissionais no mercado de trabalho.

Três alunos de graduação, duas mulheres e um homem, sendo uma aluna do período matutino e dois do noturno, foram entrevistados e responderam às seguintes questões avaliativas em relação ao estágio supervisionado PAE:

- Qual a expectativa do aluno de graduação em relação ao estagiário PAE?
- A presença do estagiário PAE contribuiu para a construção do seu ProjEx? De que maneira?
- Qual avaliação geral do programa PAE na ECA?

Em relação à primeira questão, dois alunos entrevistados afirmaram que tinham a expectativa de que o estagiário PAE contribuísse nas discussões em sala por meio de transmissão de conteúdos e de for-

ma a sanar possíveis dúvidas de maneira acessível e com visão prática das ações de relações públicas. Já a terceira aluna alegou não ter expectativa sobre a presença do estagiário PAE. Isso porque, observação feita pelos três entrevistados, a participação do estagiário varia substancialmente de acordo com o docente supervisor, que pode possibilitar mais ou menos participação do estagiário nas aulas e consultorias aos alunos de graduação.

Na avaliação dos jovens, alguns estagiários participam mais das aulas como protagonistas e outros cumprem função menos destacada de acompanhar e auxiliar o supervisor em tarefas como trocas de e-mail professor-classe, correção de provas e atividades relacionadas.

Sobre a contribuição apresentada pelos estagiários PAE aos projetos experimentais dos alunos, todos os entrevistados avaliaram como um apoio fundamental por ocasião das contribuições ativas nas orientações, com a proposição de referencial teórico em aula e nas sugestões durante as fases de aplicação de pesquisa, diagnóstico, planejamento das ações e revisão, entre outras.

Já a avaliação geral do programa PAE na ECA ficou entre mediana e muito boa. Dois dos alunos avaliaram que os estagiários com que tiveram contato foram atenciosos, acessíveis, interessados e que transmitiram o conteúdo da melhor maneira possível. Entretanto, apontam que o estagiário não tem o papel de substituir o docente responsável pela disciplina. A terceira entrevistada observou que a abertura para a participação do estagiário varia de acordo com o supervisor e também depende do interesse do próprio estagiário em contribuir. Afirmou ainda que houve estagiários PAE cuja participação foi excelente, e outros que participaram com menor intensidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A atividade docente, tanto na educação básica quanto na docência universitária prescinde a ação crítica e reflexiva para a constituição de conceitos que acompanhem o desenvolvimento das sociedades, por conseguinte a formação profissional esteja constantemente questionando a realidade cotidiana a fim de que as profissões contemplem demandas coletivas.

Dessa maneira, consideramos o PAE uma das atividades mais importantes oferecidas a pós-graduandas e pós-graduandos, pela natureza interativa entre pesquisadores, docentes e discentes de graduação e pós-graduação. Entretanto, acreditamos também que alguns aspectos poderiam ser aprimorados, como a criação de um grupo de estudos permanente, na ECA, sobre educação, pedagogia e andragogia, bem como a abertura de mais vagas e bolsas, estes últimos constantemente citados nos relatórios dos estagiários PAE.

## REFERÊNCIAS

AGOPYAN, Vahan. **Programa de Aperfeiçoamento do Ensino**: diretrizes. Pró-Reitoria de Pós-Graduação Universidade de São Paulo - Portaria 3588. 2010. Disponível em: <[http://www.prpg.usp.br/attachments/article/631/Diretrizes\\_PAE.pdf](http://www.prpg.usp.br/attachments/article/631/Diretrizes_PAE.pdf)>. Acesso em 01 mar. 2016.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. CES/MEC - **Parecer nº 977/65**, C. E. Su, aprov. em 3-12-65, 1965. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/avaliacao-n/Parecer-977-1965.pdf>>. Acesso em 01 mar. 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 2, de 27 de setembro de 2013**: institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Relações Públicas. Brasília, 2013. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=14243-rces002-13&category\\_slug=setembro-2013-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14243-rces002-13&category_slug=setembro-2013-pdf&Itemid=30192)> . Acesso em 29 fev. 2016.

CONTE, Karina de Melo. **Espaço formativo da docência: um estudo a partir do programa de aperfeiçoamento de ensino (PAE) da Universidade de São Paulo**. Orientação: Selma Garrido Pimenta. São Paulo, 2013. Tese de Doutorado. FE-USP. pp. 01-100.

DIAS, Edson. **Projeto experimental de propaganda**. 2a ed rev. São Paulo: Iglu, 2009.

FRANÇA, Fábio; FREITAS, Sidnéia. **Manual da qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PIMENTA, Selma Garrido. Seminário sobre a Docência na Universidade: Desafios e perspectivas. IN: **Seminários de Pedagogia Universitária**. Disponível em: <<http://iptv.usp.br/portal/video.action?idItem=11153>>. Acesso em 12 jan. 2016.

PAE Programa de Aperfeiçoamento de Ensino da Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.prpg.usp.br/index.php/pt-br/pae/o-que-pae>>. Acesso em 10 fev. 2016.

SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos; RUIZ, Angélica Parreira Lemos; PORÉM, Maria Eugênia; CABRAL, Raquel; ANDRELO, Roseane; GUARALDO, Tamara Brandão. **Perspectivas inovadoras no ensino de relações públicas a partir de metodologias ativas**. Trabalho apresentado no XIV Congresso Internacional de Relações Públicas e Comunicação. Salvador, Bahia; 2014. Disponível em: <<http://www.alarpbrasil.com.br/anais-alarp-2014/trabalhos-completos/>>. Acesso em 10 fev. 2016.



**GRUPO DE PESQUISA  
COMUNICAÇÃO,  
INOVAÇÃO E  
TECNOLOGIAS**



# A PRÁXIS DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA SOCIEDADE MIDIATIZADA: OS PROTOCOLOS ENUNCIATIVOS DOS ATORES DAS INSTITUIÇÕES NÃO MIDIÁTICAS NOS BLOGS CORPORATIVOS

---

Elisangela Lasta<sup>1</sup>

## RESUMO

A práxis das relações públicas na sociedade midiaticizada se dá a partir das relações acionadas por meio de protocolos enunciativos implicados no âmbito sócio (relação), no técnico (medium digital) e no discursivo (processos comunicacionais), que incidem na negociação dos sentidos dos interlocutores. Com este estudo, foi possível constatar que essa práxis se deu por meio do saber dizer/publicizar não somente sobre o si mesmo das instituições não midiáticas, mas também sobre o outro, com o outro e por intermédio do outro. Entretanto, o controle sobre a enunciação permaneceu sob a figura discursiva de um enunciador pedagógico. Os resultados sugerem reflexão constante acerca da emergência de outros modos de perceber, experimentar e conhecer no que se refere aos protocolos enunciativos na práxis das relações públicas.

**Palavras-chave:** práxis das relações públicas; sociedade midiaticizada; protocolos enunciativos; instituições não midiáticas; medium digital.

---

<sup>1</sup> Doutorado em Comunicação pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM.) Mestrado em Comunicação/UFSM. Pesquisadora nos GPs: a) Comunicação Institucional e Organizacional e b) Práticas de RRPP em suportes midiáticos digitais/CNPq/UFSM. Docente Assistente Nível I/UniRITTER. Conselheira efetiva do CONRERP/4ª Região.

## INTRODUÇÃO

A *práxis* das relações públicas no contexto da sociedade midiaticizada envolve a interpretação crítica nas/das relações entre organizações e públicos a partir do (re)pensar de protocolos enunciativos. Pois, está sustentada no saber “dizer/publicizar” relativos ao “explicar” e “justificar” o fazer/existir/representar das organizações<sup>2</sup> por e no *medium* digital. Implica em construção de si ao outro e exteriorização da subjetividade por meio de processos comunicacionais. Isto é, processos comunicacionais oficiais/formais e não oficiais/informais. Portanto, alteridade posta em, e na, relação por meio dos sentidos postos em circulação relativos às e das organizações, que podem ser selecionados, construídos, propostos, circulados, disputados, interpretados, apropriados e/ou reapropriados. Trata-se da prática tecnológica do discurso, que implica em retórica e, esta, em elocução, linguagem, discurso (níveis de operações discursivas), que pode vir a ser interpretada e refletida por meio da descrição e lógica relativas a essa dinâmica do agir, nesse contexto. E, ao reconhecermos a alteridade como força em relação, isto é, como ator nos processos comunicacionais, logo solicita a negociação nessa prática.

Essa perspectiva está baseada na tese *A práxis reflexiva das relações públicas na sociedade midiaticizada: mediação estratégica comunicacional nos blogs corporativos*<sup>3</sup> (LASTA, 2015). Contudo, salientamos que este artigo trata de um recorte e possui como objetivo: relatar os protocolos enunciativos que foram estabelecidos nas relações construídas por meio dos *links* contextuais de referência a outrem (LCRO), entre os atores das instituições não midiáticas do campo de estudo, a partir de seus blogs corporativos e os demais múltiplos atores sociais. Visando alcançá-lo, fez-se uso da pesquisa empírica em comunicação (JOHNSON, 2010), atrelada ao método da análise dos enunciados com Peruzzolo (2004) e realizado a partir de um campo de estudo formado por 15 ins-

<sup>2</sup> Compreendemos por: organização, instituição, empresa, companhia e corporação como sinônimas (NASSAR, 2008).

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/ElisangelaLasta/a-prxis-reflexiva-das-relaes-pblicas-na-sociedade-midiaticizada-mediao-estratgica-comunicacional-nos-blogs-corporativos>>.



tituições não midiáticas, a partir dos seus blogs corporativos<sup>4</sup>, com um *corpus* de 105 *posts*, que correspondiam a 283 *links*, coletados nos meses de agosto e outubro de 2013 e, submetidos à análise.

O artigo apresenta três divisões que buscam embasar teoricamente e possibilitar a reflexão e o entendimento da temática proposta. Na primeira, apresentamos a perspectiva da *práxis* das relações públicas proposta no cenário da sociedade midiaticizada, com Lasta (2015), Fausto Neto (2005; 2008) e Oliveira e Paula (2008). Na segunda, aborda-se a metodologia para apreender os protocolos enunciativos dos atores das instituições não midiáticas, do campo de estudos nos seus *media* digitais, a partir do método da análise dos enunciados, com Peruzzolo (2004). E, por último, são apresentados os resultados.

## **PRÁXIS DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA SOCIEDADE MIDIATIZADA**

A *práxis* das relações públicas, na sociedade midiaticizada, está baseada na proposta da atividade que se sustenta com a teoria e com a prática (LASTA, 2015), no contexto que envolve os modos de ser na tecnologia (SODRÉ, 2009). Isto é, compreender e praticar a atividade profissional de relações públicas, portanto, o “seu fazer” operacionalizado por meio da: construção do espaço de “fala”/atuação da organização, que equivale ao fazer/existir/representar desta; e, *posteriori* o seu “dizer/publicizar” por e nos *media* digitais (LASTA, 2015). Consequentemente, que este profissional venha a considerar a alteridade como força em relação, reconhecendo-a como agente nos processos de comunicação e percebendo as relações sem sobredeterminá-las (BALDISSERA, 2009).

Entretanto, este artigo delimita-se ao processo de exteriorização (ao “dizer/publicizar”) da organização, que se dá por meio do processo comu-

---

<sup>4</sup> Telefônica Brasil S.A.; Magazine Luiza S.A.; Guararapes Confecções S.A.; Têxtil Renauxview S.A.; Ampla Energia e Serviços S.A.; Light S.A.; Portobello S.A.; Petróleo Brasileiro S.A. Petrobras; Cia Energética de Minas Gerais; Anhangueira Educacional Participações S.A.; Natura Cosméticos S.A.; Dohler S.A.; Duke Energy Int. Ger. Paranapanema S.A.; Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.; e Cyrela Brazil Realty S.A. Empreend. e Part.

nicacional no âmbito digital. Especificadamente, por meio dos protocolos enunciativos que se apropriam e utilizam os LCRO. Pois, estes tipos de *links*

[...] podem estar dispostos em qualquer parte da estrutura do *medium*; logo, não necessariamente, todo *link* é ou estará contextualizado ao texto disposto no *medium*. Consequentemente, o *link* considerado contextual se encontra ‘dentro’ da estrutura do texto (possibilitado pelo programa) e disposto no espaço do *medium*; portanto, contextualizado ao dizer do ator. Porém, este *link* [...] pode fazer referência a outros ou a si mesmo. Deste modo, delimitamos ao de referência a outrem [...]. Este *link* está contextualizado no dizer do ator, e, contudo, também está relacionado ao dizer e/ou a outrem. Pois, este outro e/ou seu dizer foi ‘retirado’ do seu espaço original e rearticulado no espaço do ator que o reconheceu e se apropriou dele, do espaço e/ou do conteúdo. Isto é, outrem e/ou seu dizer utilizado para construir o dizer do ator – experiência do ator em composição com a experiência do outro – outrem (LASTA, 2015, p. 30).

Como esse tipo de *link* “exige” que o ator o contextualize no seu discurso, logo, nos remete aos protocolos enunciativos dos atores das instituições não midiáticas nos *media* digitais. Deste modo, ao estudo da materialidade do texto e das relações, contudo considerando a materialidade e a presença da tecnologia, que nesse contexto é essencial (ESTALELLA, 2010). Como destaca Barichello (2014) o *medium* digital permeia a sociedade e passa a afetar as instituições, organizações e indivíduos em suas relações, ou seja, (re)configuram as interações sociais. Uma vez que, para a autora os processos comunicacionais, propostos nessa ordem de mediações e interlocuções entre organização e sociedade, interferem nas lógicas pelas quais as organizações se comunicam, se constituem e se legitimam. Equivaleria, portanto, à superação das dicotomias entre emissor/receptor, com a presença de fluxos de sentido que privilegiem a alteridade.

Como afere Charaudeau (2012), o sujeito do discurso se encontra livre para fazer suas jogadas no plano discursivo visando se fazer existir. Todavia, como lembra Maingueneau (2008), o discurso deste sujeito se encontra articulado com as mediações, que ponderam o lugar das manifestações materiais dos discursos. Esta observação de

Maingueneau (2008) aporta-se na crítica aos estudos que consideram o texto como sequências de frases dotadas de sentido e desconsideram a instância tecnológica do *medium*. Dessa forma, este imprime peculiaridades aos conteúdos e as possíveis apropriações, portanto, “[...] não basta levar em conta seu suporte material no sentido estrito [...]. É necessário, também, considerar o conjunto de circuito que organiza a fala. A comunicação não é, com efeito, um processo linear [...]” (MAINGUENEAU, 2008, p. 72). Isto é, o sujeito do discurso agenciado ao *medium* e ponderando a sua estrutura e os códigos próprios, circuitos que o auxiliam a organizar a fala, que o encaminham para o processo comunicacional, pelo qual ele põe em cena seu dizer, em função dos protocolos enunciativos no domínio sociotécnico<sup>5</sup>.

Já Peruzzolo (2004) ao compreender a comunicação na sua definição mínima, portanto como relação, que implica em ato/ação, no qual o sujeito procura o encontro com o outro e este com ele, deste modo, seu sentido encontra-se na relação. De acordo com o teórico essa procura relacional com o outro é eminentemente o desejo da procura de si mesmo, o que o conduz a uma relação comunicável quando o outro o acolher, conseqüentemente, reconhecê-lo. Em consequência, o processo comunicacional age atrelado à conduta do outro, cabendo a mesma lógica às instituições não midiáticas.

E, ao entrarmos no contexto dos processos comunicacionais no plano da midiaticização estamos diante da produção da emergência de outros protocolos de enunciação. Fausto Neto (2005) os apreende a partir das operações e lógicas do campo das mídias (instituições midiáticas), que de acordo com ele passaram e passam a ser tomados por empréstimo por outros campos sociais. Pois, para Fausto Neto (2008), os protocolos enunciativos podem ser entendidos como atividade que se ocupa de processos e operações desencadeados por sujeitos que “manipulam” matérias significantes.

No entanto, os protocolos enunciativos apreendidos por Fausto Neto (2005; 2008) se dão através das práticas discursivas midiáticas,

---

<sup>5</sup> No original: “[...] *lo social se construye a través de lo técnico y lo técnico adquiere un sentido tan intensamente social que resulta imposible distinguir lo uno de lo outro [...]. Emerge así la dimensión sociotécnica*” (ESTALELLA, 2005, p. 107).

isto é, do campo das instituições midiáticas considerando o seu caráter jornalístico. Logo, é ato enunciativo no âmbito sócio-técnico-discursivo midiático funcionando segundo operações e lógicas do campo das mídias. Apesar disso, o teórico reconhece que o contexto da sociedade midiaticizada possibilita que ocorram transformações nesses protocolos:

[...] de maneira crescente, as operações de midiaticização afetam largamente práticas institucionais que se valem de suas lógicas e de suas operações para produzir as possibilidades de suas novas formas de reconhecimento nos mercados discursivos. [...] não se trata apenas de uma ‘tomada de empréstimo’, mas de uma transformação de protocolos enunciativos inerentes aos campos sociais, naqueles outros pertencentes à esfera de discursividade das mídias. As práticas comunicacionais das instituições também afetam as práticas dos próprios campos das mídias (FAUSTO NETO, 2005, p.12).

Com essa proposição visualizamos a conjuntura relativa à apropriação de lógicas e operações do campo das mídias por múltiplos sistemas organizacionais da sociedade, que visam, por meio de outras formas, obter reconhecimento nos mercados discursivos. Porém, Fausto Neto (2005), adverte que se trata de transformação de protocolos enunciativos e não de simples tomada de empréstimo. Por conseguinte, adentramos no domínio das organizações (instituições não midiáticas), nos protocolos enunciativos que primam pela relação entre organizações e seus públicos.

No entanto, antes, se faz necessário trazeremos à discussão o estudo de Fausto Neto (2008), o qual apresenta distintos modos de enunciar do campo das mídias, que caracterizam o trabalho discursivo dos mesmos. Ele tenciona o conceito de enunciação com os estudos das manifestações midiáticas (funcionamento dos protocolos enunciativos de caráter jornalístico) e estabelece três registros (FAUSTO NETO, 2008):

1.º - *Status* da enunciação midiática: operações enunciativas de produção da referência, isto é, a existência e presença discursiva do ‘sujeito falante’, que manobra com as matérias significantes de acordo com as estratégias da instituição midiática. Produção de caráter referencial que ocorre por meio do efeito de testemunhalidade, evidenciado por certas “regras” da gramática a serviço do modelo midiático. Logo, nas

lógicas contidas nos modos de dizer e nos modos como o acontecimento toma existência;

2.º - Feixes de sentido: operações enunciativas de correferência, ou seja, operações e lógicas midiáticas produzidas com outros discursos. Trata-se do “fazer falar” outros campos sociais e de estruturar processos dialógicos entre instituições midiáticas. Acoplamento com enunciações de outros campos e com do seu próprio, entretanto as organiza e as enuncia com suas próprias lógicas (pois, visa sustentar sua existência);

3.º - Autorreferencialidade: operações enunciativas de autorreferencialidade, isto é, operações e lógicas midiáticas para produzir acerca de suas próprias operações e lógicas. E, esse registo, de acordo com Fausto Neto (2008), emergiu da fragmentação e dispersão dos receptores, que passaram a migrar para outros meios.

Esses três registros constituídos através das questões de enunciação concernentes aos discursos midiáticos tornam perceptíveis as relações entre múltiplos atores no plano de redes interdiscursivas.

E, ao adentrarmos no domínio dos atores das instituições não midiáticas, acionamos as considerações de Oliveira e Paula (2008), que discutem o processo social compartilhado para denominar a conjuntura na qual se dão as construções de sentidos entre a organização e seus interlocutores:

1.<sup>a</sup> - Ordenação dos sentidos: a organização ordena os sentidos dela como também os dos grupos com os quais estabelece relações;

2.<sup>a</sup> - Ressignificação dos sentidos: se dá por meio das relações com os interlocutores, por meio de negociações e diálogos.

Nesse processo social compartilhado os atores possuem seus posicionamentos e estabelecem trocas a partir de práticas discursivas. Nele, há a (re)significação, coordenação e circulação dos discursos, pois no processo comunicacional há a seleção e realce dos aspectos, intencionalmente. Em contrapartida, a essas observações, Oliveira e Paula (2008) acreditam em profissionais como agentes de práticas discursivas no contexto da comunicação organizacional. Isto é, estes construindo repertórios de ordenação e ressignificação de sentidos. E, estes agentes, seriam responsáveis pelos protocolos de enunciação com a (re)elaboração dos discursos e práticas já existentes, como também na coordenação e evidência das práticas já institucionalizadas. E, assim, articulando a busca da signi-

ificação de sentidos nos relacionamentos com outros agentes de práticas discursivas, dentro e fora do seu ambiente organizacional.

Essa “troca compartilhada” entre os interlocutores está materializada nas práticas comunicacionais, logo na produção de sentidos que estão constantemente sendo construídos e (re)construídos. Visto que, os sentidos são interpretados e negociados e podem vir a extrapolar a perspectiva da gestão organizacional (centrada no controle e/ou de transferência de informações). Dessa forma, o agente de práticas discursivas ao ser apreendido como ator, insere a organização em relação com outros atores discursivos, por meio de conversações no/por *media* digitais. Esses fluxos de comunicação, informação e relação são materializados por práticas discursivas e variam de acordo com o posicionamento adotado por esses interlocutores em cada circunstância relacional. Esse cenário, traçado de interseção entre comunicação e gestão no plano organizacional, realça o processo contraditório entre: as lógicas de controle e transferência de informação; com o reconhecimento da alteridade como ator na construção dos protocolos enunciativos e, esta conjuntura, impele às organizações a exercerem, na atualidade, práticas discursivas nos/pelos os *media* digitais por meio do outro, com o outro e sobre o outro. Consequentemente, indo para além da lógica da dominação e/ou simples persuasão.

## **METODOLOGIA: ANÁLISE DOS ENUNCIADOS**

A metodologia utilizada está fundamentada na pesquisa empírica em comunicação (JOHNSON, 2010), ao considerar a relação entre a teoria e o empírico e, é, operacionalizada pelo método da análise dos enunciados (PERUZZOLO, 2004), presentes nos discursos. Tendo o campo do estudo composto pelo espaço *on-line* de 15 blogs corporativos, que foram selecionados a partir de sete critérios e três etapas, detalhadas a seguir:

1.<sup>a</sup> etapa, com dois critérios: a) empresas presentes na listagem da BM&FBOVESPA; e b) que possuíam blogs corporativos agregados aos seus respectivos portais;

2.<sup>a</sup> etapa, com quatro critérios: c) os blogs corporativos oficiais e abertos aos públicos externos a essas organizações; d) blog corporativo sob a responsabilidade dessas organizações; e) atualizados em 2013; e f) disponíveis em língua portuguesa (Brasil);

3.<sup>a</sup> etapa, com um critério: g) blogs corporativos que se apropriaram/utilizaram LCRO em, pelo menos, um *post* nos meses observados.

Após as citadas etapas, delimitamos o *corpus*, considerando os *posts* com LCRO nesses blogs corporativos do campo de estudo, em princípio e, a *posteriori*, levamos em consideração também os *posts* dos demais múltiplos atores sociais, que foram postos em relação e/ou vínculo nos meses de agosto e outubro de 2013. Foram coletados 783 *posts*, desses 105 correspondem aos com LCRO das instituições não midiáticas, atrelados a 283 *links* dos demais múltiplos atores sociais com os quais estes construíram relações/vínculos. Portanto, foram analisados 105 *posts* que correspondem a 283 LCRO.

Esse procedimento metodológico considerou a relação simbiótica entre o ator e o *medium*, pressupondo que o ator se agencia e se exterioriza por meio do *medium*, construindo o seu próprio “espaço” de “fala/ação”. Apreendido como mediação o *medium* torna-se “o entre/o elo/o que liga” (DOMINGUES, 2010), no qual o ator pode fazer ponte ou fazer comunicar duas partes (SODRÉ, 2009) e, por meio dessa dinâmica, o ato concreto da comunicação acaba sendo descrito (HJARVARD, 2012). Este pensamento nos encaminha para as possíveis relações/vínculos entre organização e público com e no *medium* digital. Mas, para que esse processo se concretize é preciso que o ator construa redes sociais, e que estas sejam realizadas por intermédio da apropriação/uso do LCRO. Essa ação representará a construção de redes de relações/vínculos por meio do discurso com e no *medium*. Assim, o ato de linguagem torna-se ato de comunicação e inscreve esta pesquisa na esfera do método da análise dos enunciados, proposta por Peruzzolo (2004) no livro *Elementos da semiótica da comunicação: quando aprender é fazer*. Com ele, nos deparamos com estas questões e nele encontramos os conceitos fundamentais para podermos promover a análise dos enunciados.

Neste contexto, a análise dos enunciados é convocada, pois esta leva em consideração: a) os efeitos de sentido; b) a materialidade – o texto/objeto de comunicação/organização material/objeto de significações; e c) a posição dos sujeitos. O discurso “fala” para “alguém”, busca o outro – relacionamento intersubjetivo –, ele não é texto nem fala, mas a relação dos sujeitos no texto e na fala. Na análise dos enunciados essa relação intersubjetiva dos sujeitos, os efeitos de sentido (modalidades

do dizer) são fundamentais. Portanto, o método da análise dos enunciados a ser aplicado no *corpus* do campo de estudo está fundamentado no esquema de Peruzzolo (2004, p. 159):

1. Relações do sujeito com sua fala: construção dos efeitos de enunciação: sentidos de proximidade e afastamento; construções dos sentidos de realidade; relações argumentativas entre enunciador/enunciatório: contrato de veridicção e contratos de leitura. 2. Investimentos temáticos e figurativos: tematização; figurativização.

A relação do sujeito com sua fala diz respeito ao exame das relações do sujeito de enunciação com seu discurso e das relações argumentativas entre enunciador e enunciatório, ou seja, do lugar dos sujeitos no discurso. Já os investimentos temáticos e figurativos se referem à articulação entre o processo de produção do texto e as condições em que ele é produzido. A análise dos enunciados, proposta por Peruzzolo (2004, p. 155), segue esse roteiro sob o intuito de analisar “[...] os procedimentos utilizados para constituir o discurso, os recursos de persuasão montados, e estudam-se quais os efeitos de sentido fabricados pelos mecanismos escolhidos”. Por meio desta proposta, analisar os discursos dos atores das instituições não midiáticas do campo de estudo e dos demais múltiplos atores aos quais eles se relacionam, é interpretar as condições de produção do texto, por meio dos procedimentos utilizados para constituí-lo e os efeitos de sentido selecionados e acionados.

*1.º - As relações do sujeito com sua fala* (lugar dos sujeitos): aqui estudamos os recursos estratégicos no modo de dizer para afirmar o dito e os efeitos de sentidos produzidos pelo sujeito da enunciação.

- *Efeitos de enunciação*: diz respeito às projeções do sujeito de enunciação no seu discurso, por meio da modalidade do dizer operada na pessoa verbal e no tempo, pois estes dois elementos indicam a posição que ele dá para si no discurso. Logo, há o efeito de enunciação de subjetividade quando o enunciador se coloca perto do dito (efeito de aproximação) e/ou o de objetividade quando este se coloca longe do dito (efeito de afastamento).
- *Efeitos de realidade ou referencialidade*: dizem respeito à ancoragem, isto é, ao atrelar o dito a pessoas, espaços, datas, fatos, entre outros, que o destinatário reconhece como sendo reais/existentes. Esses efeitos possuem o objetivo de tor-



nar o sentido denotativo/concreto e, portanto, apoia o dito sobre sentidos já construídos. O efeito de referencialidade se constitui ao ceder a palavra aos interlocutores, de forma direta ao repetir a fala tal qual, ou de forma indireta quando atribui a responsabilidade do dito a outrem. Ou seja, seu procedimento centra-se nas ancoragens com o dizer de outrem com elementos que o destinatário reconhece.

- *Relações argumentativas entre enunciador e enunciatário:* dizem respeito à interlocução, pois temos de um dos lados o sujeito que assume o papel de destinador e, para tal, exercerá o fazer persuasivo; e, do outro, o sujeito sob o papel de destinatário que, por sua vez, exercerá a função interpretativa e decidirá o que fazer com o que acolheu do destinador. Ambos os movimentos – persuasão e interpretação – se realizam no e pelo discurso. Ao operar a persuasão, o enunciador elabora um dizer estruturado e organizado, sob um modo de leitura; logo, deixa marcas e traços que podem ser observados, seguidos e interpretados pelo destinatário.

2.º - *Investimentos temáticos e figurativos:* aqui nos ocupamos do desenvolvimento argumentativo de temas e figuras. Isto é, o enunciador estabelece valores de conduta para outro sujeito/interlocutor que são disseminados na narrativa, a partir dos percursos temáticos e figurativos, para organizar a estrutura do discurso.

- *Tematização:* diz respeito aos núcleos de temas que sustentam o pensamento; ou seja, um tema básico (tema núcleo) com outros numerosos temas (temas periféricos). Esse percurso temático é o processo gerativo da argumentação.
- *Figurativização:* diz respeito à afirmação de uma ideia ancorada em algo já experimentado ou experimentável. Ocorre quando o enunciador constrói uma imagem para referenciar as representações, faz uso de figuras discursivas e faz com que a narrativa “pareça” desenvolver-se por ações.

Trata-se da “[...] decomposição dos objetos de significação e na sua sucessiva recomposição com o fim de identificar, compreender e explicar sua arquitetura significativa, isto é, desmontar e remontar as peças dos mecanismos significantes desse objeto” (PERUZZOLO,

2004, p. 11). Ou seja, recompor e decompor os textos – objetivos significantes e comunicativos – considerados matéria-prima dos profissionais de comunicação. Compreendendo a comunicação na sua definição mínima – como relação – como ato/ação, no qual um sujeito procura o encontro com o outro e, este, com ele e, portanto, seu sentido encontra-se na relação.

## **RESULTADOS: PROTOCOLOS ENUNCIATIVOS DOS ATORES DAS INSTITUIÇÕES NÃO MUDIÁTICAS NOS BLOGS CORPORATIVOS**

A partir dessas considerações aplicamos ao *corpus* este esquema de Peruzzolo (2004) e, de forma sucinta, os resultados encontrados refletem que:

*1.º - Nas relações do sujeito com sua fala:*

- (a). nas projeções do sujeito enunciador, com os domínios dos efeitos de enunciação, a incidência do efeito de objetividade foi de 27,61% ao se colocar longe do dito por meio da terceira pessoa, ora singular ora plural; o de subjetividade de 5,71% ao se colocar perto do dito, por meio da primeira pessoa, ora singular ora plural; e a interseção entre eles, 66,66% ao se colocar ora perto do dito, ora longe;
- (b). nos mecanismos de projeção do sujeito no discurso com os domínios dos efeitos de realidade/referencialidade, que incidiram em 100% do *corpus*, por meio do uso de ancoragens com o dizer de outrem, com outrem e com elementos que o destinatário reconhece (por exemplo: datas, locais, dados, personagens, eventos, etc.);
- (c). nas relações argumentativas entre enunciador e enunciatário relativas ao efeito de interlocução exercido 100% do *corpus*, por meio de um enunciador pedagógico que elaborou seu dizer estruturado e organizado sob um modo de leitura pré-ordenado do discurso, com a intenção de guiar, responder perguntas, explicar e informar o enunciatário;

2.º - *Nos investimentos temáticos e figurativos:*

- (a) nos mecanismos concernentes aos recursos persuasivos que nos remetem à disseminação de temas núcleo e periféricos, com a incidência de: 30,47%, do *corpus* no qual o sujeito enunciador pré-ordenou o desenvolvimento da argumentação a partir de um tema núcleo; 59,04%, sujeito enunciador pré-ordenou o desenvolvimento da argumentação, a partir de um tema núcleo apoiado em outro periférico; e 10,47%, sujeito enunciador pré-ordenou o desenvolvimento da argumentação, a partir de um tema núcleo, ancorado no discurso de outrem, para reafirmar o seu dito;
- (b) nos mecanismos concernentes aos recursos persuasivos que nos remetem aos investimentos figurativos, que no *corpus* desta pesquisa incidu em 100% na figura discursiva de um locutor pedagógico, que dirigiu o desenvolvimento da argumentação.

Com estes dados empíricos, encontramos os protocolos de enunciação na produção de sentidos no contexto das organizações; isto é, na construção dos discursos, por meio dos efeitos de sentido. Há equidade entre os atores das instituições não midiáticas do campo de estudo, no que se refere aos efeitos de sentidos: de realidade/referencialidade, pois esses atores em sua totalidade ancoraram seu discurso em outrem, ao dizer de outrem e/ou em elementos reconhecidos pelos enunciatários; e de interlocução, por meio da figura discursiva (efeito de figurativização) do enunciador pedagógico, que pré-ordena o discurso visando guiar o enunciatário.

Já no que se refere aos efeitos de enunciação e de tematização, há variedade nas propostas: em sua grande maioria, a partir da interseção entre os efeitos de enunciação de objetividade e subjetividade; isto é, ora se afastando do dito ora se aproximando e com o efeito de tematização, pelas das articulações entre os temas núcleo, apoiados em periféricos; com uma percentagem menor, por meio do efeito de enunciação de objetividade, isto é, se afastando do dito e com o efeito de tematização, através da disseminação dos temas núcleo; e, por fim, com uma percentagem pequena, a partir do efeito de enunciação de subjetividade,

ao se colocar perto do dito e, com o efeito de tematização, através tema núcleo ancorado no discurso de outrem.

## APONTAMENTOS FINAIS

Essas constatações incidem em um protocolo sócio-técnico-discursivo, pois estes atores das instituições não midiáticas, do campo de estudo, reconhecem a alteridade; logo, ampliam para além dos processos comunicacionais centrados na organização. Uma vez que, interseccionaram entre os efeitos de enunciação de subjetividade e objetividade; isto é, além de “falar” sobre si mesmo (efeito de enunciação de subjetividade), também, passaram a “falar” do outro e com o outro (efeito de enunciação de objetividade). Portanto, negociaram os sentidos com os demais múltiplos atores. Contudo, o controle sobre a enunciação permanece, ao ordenarem os seus sentidos e o dos interlocutores, por meio da figura discursiva do enunciador pedagógico, que pré-ordena o discurso, visando guiar o enunciatário.

Ao observarmos que os atores das instituições não midiáticas do campo de estudo utilizaram a figura discursiva de um locutor pedagógico para pré-ordenar o seu discurso e guiar o enunciatário, consequentemente, permanecem propondo que a produção de sentidos no contexto das organizações, siga a lógica de ordenação de seus sentidos e dos interlocutores. Entretanto, ao ancorar seus discursos em outrem e/ou ao dizer de outrem, passam a negociar os sentidos entre organizações e seus públicos (OLIVEIRA; PAULA, 2008). Outra questão se dá no plano dos efeitos de sentido de enunciação de objetividade e subjetividade, que, em sua grande maioria, foram interseccionados. Logo, demonstra que as lógicas e operações passam por transformações de protocolo enunciativos (FAUSTO NETO, 2005), tanto do campo dos mídia (FAUSTO NETO, 2005; 2008), como das instituições não midiáticas (OLIVEIRA; PAULA, 2008).

Contudo, ressaltamos que esses protocolos enunciativos foram encontrados em 13% de todo o *corpus* dos 15 atores das instituições não midiáticas do campo de estudo. O que demonstra o quão “tímida” é essa prática exercida no âmbito da comunicação organizacional digital. Logo, podemos pressupor que os processos comunicacionais organizacionais, deste *corpus*, em sua maioria, deram primazia à tradicional

dicotomia entre emissor/receptor, sobredeterminaram as relações com os públicos e desconsideraram a estrutura sociotécnica envolta à comunicação digital. Pois, ao se apropriar e utilizar o LCRO, o ator aceita a proposta de reconhecer a alteridade e vincula-se aos elementos sociotécnicos relativos aos *media* digitais, já que é próprio desse tipo de *link*, a responsabilidade por tecer redes de significações, relações e vínculos em torno do espaço do *medium*, com atores pré-definidos e discursos pré-selecionados, como também encaminhar leitores a “espaços” pré-determinados.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, n.10/11, p. 115-20, 2009.

BARICHELLO, Eugenia Maria Mariano da Rocha. Miatização e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de miatização como matriz de práticas sociais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Contexto Organizacional Miatizado*. São Paulo; Rio de Janeiro: Difusão; Senac, 2014, v. 8, p. 37-43.

CHARAUDEAU, Patrick. Entrevista com Patrick Charaudeau. *Revista Calidoscópico*. São Leopoldo, Vol. 10, n. 3, set/dez de 2012, p. 328-31. Entrevista concedida a Maria Eduarda Giering.

DOMINGUES, José António. *O paradigma mediológico*: Debray depois de McLuhan. Covilhã: Livros Labcom, 2010.

ESTALELLA, Adolfo. Blogs, una forma de ser através de Internet. In: MARTINEZ, Samuel; SOLANO, Edwing (org). *Blogs, bloggers, blogosfera: una revisión multidisciplinaria*. México: Universidad Iberoamericana, 2010, p. 35-44.

\_\_\_\_\_. Anatomía de los blogs. La jerarquía de lo visible. *Revista Telos*, Espanha, n. 65, 2005, p. 119-26.

FAUSTO NETO, Antonio. Miatização, prática social – prática de sentido. *Anais do Encontro da Rede Prosul – Comunicação, Sociedade e Sentido*. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

\_\_\_\_\_. Enunciação midiática: das gramáticas às ‘zonas de pregnâncias’. *Seminário Miatização e Processos Sociais – Aspectos Metodológicos*. São Leopoldo: Unisinos, 2008.

HJARVARD, Stig. Mídiação: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. *Matrizes*, São Paulo, nº 5, 2012, p. 53-91.

JOHNSON, Telma. *Pesquisa social mediada por computador: questões, metodologias e técnicas qualitativas*. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

LASTA, Elisângela. *A práxis reflexiva das relações públicas na sociedade midiaticizada: mediação estratégica comunicacional nos blogs corporativos*. Tese (Doutorado em Comunicação) - Programa de Pós-graduação em Comunicação, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.

MAINGUENEAU, Dominique. *Análise de textos de comunicação*. São Paulo: Cortez, 2008.

NASSAR, Paulo. A mensagem como centro da rede de relacionamentos. In: FELICE, Massimo Di. *Do público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação social*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F.C.. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos?. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 91-108.

PERUZZOLO, Adair Caetano. *Elementos da semiótica da comunicação: quando aprender é fazer*. Bauru/SP: EDUSC, 2004.

SODRÉ, Muniz. *Antropológica do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede*. Petrópolis: Vozes, 2009.



# A “BUZZFEEDIZAÇÃO” DA COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NO AMBIENTE DIGITAL

---

Carolina Frazon Terra<sup>1</sup>

## RESUMO

O artigo discute a condensação dos conteúdos das organizações dispostos nas redes sociais sob a luz de conceitos e autores que falam de espetacularização, efemeridade, imediatismo, liquidez, visibilidade midiática e o sucesso das listas na internet. Desse aspecto do conteúdo – as listas – é que deriva o título desse trabalho por entendermos se tratar de uma alusão ao site Buzzfeed, um dos principais representantes do formato no ambiente digital. Também correlacionamos o êxito dos conteúdos em listas a uma modalidade de marketing denominada *Inbound Marketing*, especialidade que defende a geração de conteúdo que engaja e prende a atenção do usuário da rede. O tripé de conceitos de Baldissera (2009) – organizações comunicada, falada e comunicante também é uma referência teórica que ajuda a sustentar o trabalho.

**Palavras-chave:** buzzfeedização; listas da internet; espetacularização do conteúdo; comunicação organizacional digital.

Em tempos da modernidade, sociedade e amor líquidos de Bauman (2001), os tempos se apresentam igualmente líquidos, isto é, em constante volatilidade, nada é feito pra durar ou para ser sólido. Assim, vivemos uma efemeridade que atinge o cenário comunicacional e, conseqüentemente, a comunicação que praticamos nas organizações e nos relacionamentos destas com suas audiências de interesse.

---

<sup>1</sup> Pesquisadora sênior integrante do grupo de pesquisa em Comunicação Digital Com+ da ECA/USP, Consultora de mídias sociais e RP Digitais e Professora das pós graduações em Comunicação Digital da USP, FIA e FAAP. E-mail: carolinaterra@uol.com.br.



Para além da liquidez, Kellner (2004, p. 4) apontava que vivenciamos uma sociedade do espetáculo pautada por modelos interativos:

Estamos entrando numa nova cultura do espetáculo que constitui uma nova configuração da economia, da sociedade, da política e da vida cotidiana, e que envolve novas formas de cultura e de relações sociais e novos modelos de experiência. Isso produz uma nova cultura do espetáculo, com o surgimento de megaespetáculos e de espetáculos interativos.

Consideramos os conteúdos produzidos por organizações, marcas e indivíduos como verdadeiros espetáculos líquidos (no sentido do descarte e da volatilidade) e interativos. Adentraremos a seguir em uma breve conceituação do que entendemos por espetáculo.

## **SOCIEDADE DO ESPETÁCULO**

Débord (1997, p. 14) ao referir-se à sociedade do espetáculo, conceitua que o espetáculo, em si, “(...) não é um conjunto de imagens, mas uma relação social entre pessoas, mediadas por imagens”. Tal afirmação nos permite pensar que os atuais conteúdos das organizações nas mídias sociais seguem tal condição e servem, inclusive, de iscas para que estas os consumam no ambiente digital e estejam em contato com suas marcas.

Karhawi (2015, p. 7) entende que o regime de visibilidade do espetáculo, que vivemos na contemporaneidade, nos faz produto e consequência. Como aponta Thompson (2008, p.20), a visibilidade midiática “(...) está livre das propriedades espaciais e temporais do aqui e agora”. Thompson (2008, p. 23) caracteriza o tipo de visibilidade da mídia eletrônica, atual, como uma “simultaneidade desespacializada”.

Para Thompson (2008), esse contexto do espetáculo, das aparências e da visibilidade pode ser denominado como sociedade da autopromoção. Vale destacar que, nesse caso, mesmo a intimidade passa a ser mediada. Vide os escândalos de fotos sensuais e de inegável con-

texto particular que vazaram na internet como nos casos de Carolina Dieckmann<sup>2</sup> e Stênio Garcia<sup>3</sup> e sua mulher.

Outro ponto que vale ser destacado aqui são os formatos de conteúdo que vêm ganhando visibilidade e notoriedade por parte dos usuários das plataformas de mídias sociais. Tratam-se dos conteúdos curtos, enxutos e baseados em listas, hierarquias, efemeridades, ponto que discutiremos a seguir (exemplo figura 1, abaixo).



Figura 1: imagem de conteúdo do site Catraca Livre<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Para mais informações sobre o caso, recomendamos o acesso à reportagem feita pelo site G1, disponível aqui: <http://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2012/05/carolina-dieckmann-fala-pela-1-vez-sobre-roubo-de-fotos-intimas.html>. Acesso em 05/10/15.

<sup>3</sup> Para detalhamento, sugerimos consultar a reportagem feita pelo site G1, disponível aqui: <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2015/10/stenio-garcia-quer-punicao-culpado-por-vazamento-de-fotos-intimas.html>. Acesso em 05/10/15.

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/EstiloCatracaLivre/posts/959946187417564>. Acesso em 04/02/2016.

## O SUCESSO DAS LISTAS NA INTERNET

Um dos representantes mais notórios dos conteúdos em listas da internet é o site BuzzFeed<sup>5</sup>. Segundo dados da Wikipédia (2015), o BuzzFeed é uma empresa norte-americana de mídia de notícias que foi fundada em 2006, em Nova Iorque. Inicialmente, surgiu para “testar, rashear e criar o conteúdo viral na Internet” (WIKIPÉDIA, 2015). No Brasil, o site aportou em outubro de 2013. Seu formato peculiar de apresentar os conteúdos acabou por se espalhar entre outras empresas noticiosas e ganhou, até mesmo, a atenção de organizações e marcas.

Barros (2015) considera que as listas vieram para ficar e aponta cinco motivos para isso:

- **O apelo da organização:** pelo fato de que o cérebro funciona à base de sistematização, categorização, classificação e as listas conseguem organizar o mundo, conforme exemplo a seguir ( fig. 1).



Figura 2: Imagem de conteúdo do site M de Mulher<sup>6</sup> sobre um seriado de TV.

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www.buzzfeed.com/>. Acesso em 04/02/2016.

<sup>6</sup> Disponível em: <http://mdemulher.abril.com.br/famosos-e-tv/m-trends/cin->

- **O conforto do contraste** – Barros entende que as listas hierárquicas trazem classificações e ecoam a necessidade do cérebro de fazer comparações.



Figura 3: Imagem de conteúdo do site BuzzFeed<sup>7</sup> com razões para não se passar o carnaval em São Paulo/SP.

- **A segurança dos *checklists*** – Nas palavras de Barros (2015):

Manipular a quantidade de variáveis envolvidas nas atividades modernas é uma sobrecarga para nosso cérebro, levando frequentemente a erros. A introdução de listas de checagem (*checklists*) em cirurgias, por exemplo, evita com que passos sejam esquecidos, impede que ações sejam refeitas, melhora a comunicação da equipe, reduzindo em praticamente metade o número de mortes ou complicações pós-cirúrgicas, segundo um dos estudos seminais sobre o tema.

---

co-coisas-que-ja-sabemos-sobre-os-novos-episodios-de-gilmore-girls. Acesso em 04/02/2016.

<sup>7</sup> Disponível em: [http://www.buzzfeed.com/irangiusti/x-razoes-para-voce-nunca-passar-o-carnaval-em-sao-paulo?bffbrazil&utm\\_term=.kqpDB-JBWZx#.krDYnQnROV](http://www.buzzfeed.com/irangiusti/x-razoes-para-voce-nunca-passar-o-carnaval-em-sao-paulo?bffbrazil&utm_term=.kqpDB-JBWZx#.krDYnQnROV). Acesso em 04/02/2016.



Figura 4: Imagem de tela do site M de Mulher<sup>8</sup> sobre acessórios.

- **A vantagem da objetividade** – os tópicos permitem economia de linguagem e facilidade de processamento.



Figura 5: Imagem de conteúdo da *fanpage* da Turma do Chocolate<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Disponível em: <http://mdemulher.abril.com.br/moda/estilo/33-acessorios-para-liberar-a-sereia-que-existe-dentro-de-voce#2>. Acesso em 04/02/2016.

<sup>9</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/TurmaDoChocolate.ABICAB/photos/a.215508661925642.1073741828.193464484130060/627835727359598/?>

- **O alívio do fim** – como Barros (2015) aponta, existe uma explicação de que o ser humano tem uma tendência a completar as tarefas iniciadas:

No começo do século XX uma psicóloga russa chamada Maria Rickers-Ovsiankina descreveu pela primeira vez que os seres humanos ficam desconfortáveis com tarefas interrompidas, exibindo a tendência de voltar a elas até que sejam terminadas (Efeito Ovsiankina).

Torres (2016), porém, enxerga as listas de forma limitada, sobretudo para o jornalismo (o autor chega a chamar o “fenômeno” de “facebookização do jornalismo”), conforme elucida:

O abuso de listas, o uso de “especialistas de Facebook” como fonte, pautas sendo construídas com base em *timelines* alheias ou o frenesi encantador de *likes* e *shares* têm feito com que uma das maiores armadilhas das redes sociais abocanhe o jornalismo. O jornalismo, como instituição e pilar da democracia, agora se comporta como um usuário de internet, jovem, antenado, mas que não tem como privilégio o foco ou a profundidade. A armadilha se revela justamente no momento em que “ser um usuário” passa a valer como entendimento de “dialogar com o usuário”.

Conceitos que andam lado a lado às listas são a efemeridade, a volatilidade e o imediatismo dos conteúdos disponíveis na rede. O tempo real ganhou até uma modalidade de marketing: o *real time marketing*, ou em português, o marketing do tempo real ou voltado ao que acontece no cotidiano, no dia a dia. Faz-se necessário, portanto, entender porque tais conceitos se adicionam às listas da internet.

## IMEDIATISMO

Em tempos de modernidade e tempos líquidos, conforme defende Bauman (2001), tudo muda rapidamente, nada é feito pra durar ou para ser sólido. Assim, vivemos uma volatilidade que também atinge a comunicação das organizações e, por consequência, seus relacionamentos

---

type=3&theater. Acesso em 04/02/2016.

com seus públicos de interesse. Nessa linha de raciocínio, porém utilizando-se do recurso de maneira muito criativa, está a Prefeitura de Curitiba, mais comumente conhecida por “Pref’s” pelos membros dos sites de redes sociais, que se valeu do aplicativo Snapchat para conscientizar as pessoas sobre o desaparecimento de crianças. O aplicativo caracteriza-se por apagar seus conteúdos em um determinado curto período de tempo. Essa lógica foi aplicada à campanha Snapchild<sup>10</sup> (vide figura abaixo): bastam dez segundos de distração para que uma criança desapareça.

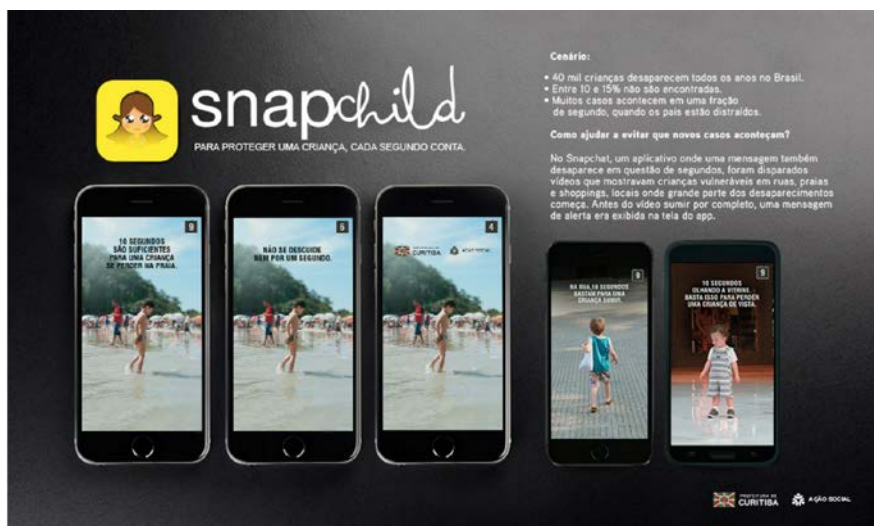


Figura 6: Campanha Snapchild promovida pela Prefeitura de Curitiba em seus perfis de mídias sociais. Fonte: Site Brainstorm #9<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Para detalhes sobre a campanha, sugerimos a material do site Brainstorm9: <http://www.b9.com.br/61168/advertising/snaps-que-somem-conscientizam-sobre-o-desaparecimento-de-criancas/>. Acesso em 14/10/15. Um dos vídeos da campanha pode ser acessado aqui: <https://www.youtube.com/watch?v=Q4j8viD8KZk>. Acesso em 14/10/15.

<sup>11</sup> Disponível em: <http://www.b9.com.br/61168/advertising/snaps-que-somem-conscientizam-sobre-o-desaparecimento-de-criancas/>. Acesso em 04/02/2016.

O padrão do tempo real para as interações, diálogos e participações dos usuários com as organizações e vice-versa acaba por criar um novo modelo de relacionamento, o que, conseqüentemente, exige dos comunicadores novas formas de se pensar estratégias comunicacionais. Terra (2015, p. 208) exemplifica:

Assim, surgem demandas de participação das organizações nas redes digitais que têm que acompanhar o tempo real. Ao surgir um tema na rede, as organizações se veem obrigadas a encontrar “ganchos” temáticos com suas marcas para que possam se legitimar diante de seus públicos.

Os memes<sup>12</sup>, temas do momento, situações e contextos passam, então, a fazer parte do cenário de conteúdo das organizações e usuários. Destacam-se aquelas organizações que conseguem tirar proveito de tais conteúdos e agradam aos fãs com suas curtidas e compartilhamentos. Ou seja, aquelas que garantem visibilidade de seus conteúdos junto às audiências de interesse.

Diante desse contexto, duas características são fundamentais: velocidade de reação e agilidade para transformar um momento em postagem, imagem ou vídeo. O êxito está em combinar conteúdo relevante, velocidade e agilidade e esperar a viralização e a fama, notoriedade, legitimidade da organização nos sites de redes sociais online.

Uma maneira de unir espetáculo, listas e imediatismo/tempo real é por meio de conteúdo de fácil e rápido consumo. O desafio é produzi-lo com velocidade e distribuí-lo por meio das plataformas de mídias sociais. A modalidade de marketing que promete auxiliar nessa tarefa é o *inbound marketing*, que pode ser traduzido como marketing de atração.

---

<sup>12</sup> A palavra meme foi usada pela primeira vez por Richard Dawkins no livro “O Gene Egoísta”, em 1976, e se referia àquilo que era produto da replicação de ideias. O meme seria uma unidade de informação que passa de um cérebro a outro, por imitação e hereditariedade. Recuero (2009) afirma que o estudo dos memes está ligado diretamente ao estudo da difusão da informação e que tipo de ideia sobrevive. Blackmore (apud RECUERO, 2009, p. 123) completa que a ação de replicar é uma forma de aprendizado social pela imitação.



## INBOUND MARKETING COMO MECANISMO DE ATRAÇÃO DO USUÁRIO AO CONTEÚDO

Uma das explicações para o uso exacerbado de conteúdos meme-tizados por parte das organizações pode ser a “filosofia” corrente de que é preciso primeiro gerar visibilidade, atrair, para, depois, tentar reter e/ou fidelizar. É o que um famoso ditado popular, em inglês, revela: “*First dessert, then veggies*”, isto é, primeiro a sobremesa, depois os vegetais. A alusão à frase se dá pois as organizações precisam primeiro atraírem suas audiências para, depois, quem sabe, fazê-las permanecerem em suas propriedades digitais com outros conteúdos ou iniciativas.

Uma metodologia que vai ao encontro desse *modus operandi* é o *inbound marketing*. Prática mais afeita ao mercado do que à academia, o *inbound marketing* ou marketing de atração visa exatamente chamar primeiro a atenção para, depois, em sequência, tornar o usuário um consumidor e, por fim, fidelizá-lo, tornando-o um embaixador da marca. Trata-se de uma estratégia de “isca digital”: atraindo-se o usuário com conteúdo para depois torna-lo cliente e, mais tarde, até um embaixador da organização.

Em linhas gerais, o *inbound marketing* pode ser assim resumido:



Figura 7: Metodologia do *Inbound Marketing*, segundo a HubSpot<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Disponível em: <http://br.hubspot.com/blog/porque-o-brasil-esta-pronto-para-o-inbound-marketing>. Acesso em 27/08/2015.

O processo consiste em atrair o usuário com informação via blogs, listas, artigos, redes sociais etc. ou mesmo quando este buscar por alguma palavra-chave em um mecanismo de busca (Google, por exemplo). Ao conseguir a visita em seu site, a organização deve capturar esse contato para retrabalhá-lo depois, sob a forma de envio de mais conteúdo, como um informativo a ser enviado via e-mail, por exemplo. Sempre pensando no interesse da audiência e no tipo de conteúdo.

Não pretendemos estender o assunto do *Inbound Marketing* aqui neste artigo, pois queremos mostrar que os conteúdos baseados em listas – e que atraem os usuários (muitas vezes, por meio de técnicas de *inbound marketing*) acabam por se tornar viralizáveis na rede, evidenciando outros conceitos acadêmicos como o da organização falada, comunicada e comunicante de Baldissera (2009) que discorreremos a seguir.

## **ORGANIZAÇÃO FALADA, COMUNICADA E COMUNICANTE**

Mais importante do que a metodologia que captura a atenção nas mídias sociais é o impacto que tais conteúdos causam nos usuários de tais plataformas. Para tanto, queremos, aqui, nos valermos dos três dimensões da Comunicação Organizacional e, para nós, também de visibilidade de uma organização, baseando-nos em Baldissera (2009).

Ao optar pelo paradigma da complexidade como norteador de sua reflexão, Baldissera (2009, p. 117) reconhece que a Comunicação Organizacional:

(...) não se restringe ao âmbito do organizado, à fala autorizada, aos processos formais, à comunicação da e/ou na organização. Exige olhar para além das manifestações organizadas, aparentemente coerentes, de modo a atentar para, entre outras coisas: a dinamicidade organizacional; os processos que mantêm a organização distante do equilíbrio; o estado de incerteza e de permanente desorganização/(re)organização (tensões, disputas, perturbações); a necessária interdependência ecossistêmica (outros sistemas e subsistemas); e os processos recursivos.

Quando se refere à mensuração das ações de comunicação, tais como quantificação dos anúncios, aumento das vendas, contabilização de mídia espontânea etc., Baldissera (2009, p. 118) afirma que tal postura tende a reduzir a Comunicação Organizacional à **organização comunicada**:

(...)aos processos formais e, até, disciplinadores, da fala autorizada; àquilo que a organização seleciona de sua identidade e, por meio desses processos comunicacionais (estratégicos ou não), dá visibilidade objetivando retornos de imagem-conceito, legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas, lucros, votos etc.). Portanto, a ideia de organização comunicada compreende os processos de comunicação autorizada, muitos deles orientados para o autoelogio.

Sobre a **organização comunicante**, Baldissera (2009, p. 118) aponta que o processo comunicacional se atualiza toda vez que qualquer sujeito, sendo esta pessoa ou público estabelece relação com a organização, de maneira formal ou informal.

Já a **organização falada**, diz respeito aos “processos de comunicação informal indiretos” (BALDISSERA, 2009, p. 119), isto é, ocorrem fora do âmbito organizacional, mas ainda assim, concernem à organização. Como exemplo, podemos citar colegas de trabalho em um encontro informal pós expediente quando falam a respeito da organização ou boatos e rumores acerca de uma marca/empresa/produto. Embora não façam parte da comunicação formal são tão importantes quanto os demais processos para a comunicação das organizações.

E após discorrer sobre os aspectos – organização comunicada, comunicante e falada – Baldissera (2009, p. 119) compreende a Comunicação Organizacional como um “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008, p. 169).

Traduzindo as dimensões da comunicação organizacional para o ambiente digital, podemos assim exemplificar:

- Organização comunicada: os conteúdos gerados pela própria organização em seu site ou em seus perfis de mídias sociais.
- Organização comunicante: quando um seguidor/cliente da

organização interage com algum de seus conteúdos em seus perfis de mídias sociais ou via serviço de atendimento ao consumidor.

- Organização falada: todo o burburinho, ou na terminologia das mídias sociais, todo o *buzz* gerado pelos usuários ao falarem sobre um produto, serviço ou experiência que tiveram com marcas e organizações em seus perfis de mídias sociais, blogs, sites de reclamação etc.

Baldissera (2009, p. 120) entende que é no nível da organização comunicada que se estabelecem os fragmentos do mix comunicacional (Mercadológica, Institucional, Interna, Administrativa etc.) e que devemos assumir, enquanto comunicadores, a

(...) incerteza como presença, para respeitar e fortalecer a diversidade (possibilitar que se realize/manifeste), fomentar lugares de criação e inovação, potencializar o diálogo e os fluxos multidirecionais de comunicação, reconhecer as possibilidades de desvios de sentido e compreender a alteridade como força em disputa de sentidos, dentre outras coisas.

No entanto, é nas dimensões comunicante e falada que se encontram algumas (para não dizer grande parte) das relações de interação e diálogo por parte dos usuários de mídias sociais. Tratam-se de campos que não podem ser negligenciados ou suprimidos, ainda mais quando a lógica das organizações é de geração de conteúdos que visam ser replicados, reverberados, comentados e difundidos mídias sociais afora. Nunca os universos das comunicações comunicantes e falada foi tão importante para a comunicação organizacional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Entender a espetacularização dos conteúdos vistos na rede bem como as técnicas disponíveis para fazer espalhar tudo isso (*in-bound marketing*) é um dos desafios do comunicador contemporâneo. Equilibrar tudo isso às diferentes facetas (organização comunicada, comunicante e falada) que a comunicação das organizações assume é ainda mais instigante e complexo. Porém, toda essa complexidade é

tarefa do profissional de comunicação dos dias de hoje. Isso tudo que expusemos aqui ainda não contemplou todos os demais desafios da comunicação tradicional ou voltada para os meios clássicos. Uma das explicações para o uso desenfreado dos conteúdos baseados em listas pode residir no sucesso que fazem em termos de reter a audiência nas propriedades digitais da marca.

A justificativa para a utilização de conteúdos efêmeros, voláteis ou “*buzzfeedizáveis*”, como dissemos em outra ocasião (TERRA, 2015, p. 106) pode estar explicada:

Assim, mais uma vez, assistimos a mudanças na forma como as pessoas estão se relacionando com as organizações, obrigando estas últimas a estarem efetivamente presentes nos meios digitais e a fazerem uso de linguagens e posturas condizentes com a informalidade e o imediatismo. A chave do sucesso na prática de relações públicas digitais não está apenas no entendimento e/ou na manipulação das tecnologias disponíveis, mas, sobretudo, em entender como o comportamento dos públicos avança, se modifica e adquire novas nuances e características em função delas.

Quem se ocupou de divulgar um verdadeiro desabafo na publicação da qual é *Publisher*<sup>14</sup>, foi Pyr Marcondes (2015). Em seu texto, Marcondes critica o excesso dos conteúdos no estilo *buzzfeed* e a preferência do seu leitor por estes, questionando se é realmente esse tipo de jornalismo que sua audiência quer que ele pratique. Fala de dados e de como os textos mais sérios de sua publicação, mesmo os furos de notícia, acabam por perder espaço para os conteúdos mais curtos e com maior potencial de compartilhamentos. Por fim, Marcondes se diz preocupado com o leitor e afirma que seguirá fazendo jornalismo a despeito dos dados que obtém em seu *Google Analytics*<sup>15</sup>, em uma tentativa de estimular o leitor a sair da zona de conforto de ler apenas aquilo que é curto e fácil.

---

<sup>14</sup> Em linhas gerais, trata-se do responsável editorial de uma publicação.

<sup>15</sup> Aqui, o autor (MARCONDES, 2015) quis dizer que embora obtenha bons retornos em termos de audiência e cliques em conteúdos baseados em listas, continuará a fazer um jornalismo mais profundo e menos enxuto ou raso.

Outro crítico desse fenômeno das listas como formato de conteúdo é Torres (2016). O autor critica a métrica que destaca um conteúdo de sucesso em tempos de redes sociais online: “(...) já que o espaço do cidadão no jornalismo é medido apenas pelo seu humor, a participação do usuário é medida em curtidas e o jornalismo muitas vezes não é jornalismo, sendo apenas uma mera isca para *likes* e *shares*.”

Sabidamente, Pierre Levy (In: MACHADO, 2015) assim finaliza a questão do que é certo, belo ou bonito na rede: “(...) se tentássemos transformar a internet numa máquina de produzir somente a verdade, o belo e o bem, só chegaríamos a um projeto totalitário, de resto, sempre fadado ao fracasso”. Portanto, saber conviver com os modismos, com o efêmero e com o volátil, muitas vezes, pode ser a receita de sucesso – temporária, é bom dizer – na rede.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Revista ORGANICOM**, ano 6, Edição Especial, Números 10 e 11, 2009. P. 115-120.

BARROS, Daniel Martins de. **5 motivos por que as listas dominaram a internet (o quinto explica por que você lê todos até o fim)**. 08/12/15. Disponível em: <http://vida-estilo.estadao.com.br/blogs/daniel-martins-de-barros/5-motivos-por-que-as-listas-dominaram-a-internet-o-quin-to-explica-por-que-voce-le-todos-ate-o-fim/>. Acesso em 12/01/16.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

DÉBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. Prefácio à 4ª edição italiana de *A sociedade do espetáculo*. Comentários sobre a sociedade do espetáculo. Trad. Estela dos Santos Abreu. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

KARHAWI, Issaaf. **Espetacularização do Eu e #selfies: um ensaio sobre visibilidade midiática**. Trabalho apresentado no GT 6 – Comunicação, Consumo e Subjetividade do Comunicon (Congresso Internacional de Comunicação e Consumo), realizado nos dias 5, 6 e 7 de Outubro de 2015. Disponível em: [http://anais-comunicon2015.espm.br/GTs/GT6/18\\_GT06\\_KARHAWI.pdf](http://anais-comunicon2015.espm.br/GTs/GT6/18_GT06_KARHAWI.pdf). Acesso em 07/10/15.

KELLNER, Douglas. A cultura da mídia e o triunfo do espetáculo. **Revista LÍBERO** 15/04/2004. Ano VI - Volume 6 - número 11. P. 4-15. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/libero/article/view/3901/3660>. Acesso em 04/02/2016.

MACHADO, Juremir. Pierre Lévy: a revolução digital só está no começo. 14/04/2015. Caderno de Sábado. **Jornal Correio do Povo**. Disponível em: [http://www.fronteiras.com/entrevistas/pierre-levy-a-revolucao-digital-so-esta-no-comeco?utm\\_content=bufferf4fb6&utm\\_medium=social&utm\\_source=facebook.com&utm\\_campaign=buffer](http://www.fronteiras.com/entrevistas/pierre-levy-a-revolucao-digital-so-esta-no-comeco?utm_content=bufferf4fb6&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer). Acesso em 11/02/16.

MARCONDES, Pyr. Quem é você, leitor? E o que você vai ser quando crescer? **Site Proxima**. 10/11/2015. Disponível em: <http://www.proxima.com.br/mob/criacao/noticias?path=/home/criacao/2015/11/10/Quem-e-voce-leitor-E-o-que-voce-vai-ser-quando-crescer>. Acesso em 12/11/2015.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

TERRA, C. F. Tudo em tempo real: estamos vivendo a era das Relações Públicas do imediatismo? **Anais do IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. P. 207-223. Disponível em: <http://ebooks.pucrs.br/edi-pucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0751-5.pdf>. Acesso em 14/10/15.

THOMPSON, John B. A nova visibilidade. **MATRIZES**, São Paulo, v. 1, n. 2, 2008. Disponível em: <http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/view/82/124>. Acesso em 05/10/2015.

TORRES, Cleyton Carlos. **A “facebookização” do jornalismo**. Observatório da Imprensa, 19/01/2016 na edição 886. Disponível em: <http://observatoriodaimprensa.com.br/jornal-de-debates/a-facebookizacao-do-jornalismo/>. Acesso em 26/01/16.

**WIKIPÉDIA**. BuzzFeed. 08/10/2015. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/BuzzFeed>. Acesso em 04/02/2016.

# O CAMPO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS E O CONCEITO DE ARQUEOLOGIA DA MÍDIA: HÁ RELAÇÕES NA CONTEMPORANEIDADE?

---

Bianca Marder Dreyer<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo teórico tem como objetivo realizar uma revisão epistemológica do campo das Relações Públicas a partir do conceito de Arqueologia da Mídia. Iniciamos com a conceituação de campo para compreendermos por que a área de Relações Públicas é dotada de um campo científico. Na sequência, abordaremos as condições da contemporaneidade digital e sua inter-relação com o campo das Relações Públicas, questão essa que nos ajudará a entender por que podemos pensar na relação com a Arqueologia da Mídia. Por fim, interessa-nos saber se o conceito de Arqueologia da Mídia pode ser usado como parte de uma proposta teórica futura para a área. Como método, será elaborada uma revisão bibliográfica na qual os principais autores pesquisados são: Bourdieu (2013), Farias (2009), Parikka (2012) e Saad Corrêa (2015).

**Palavras-chave:** Arqueologia da Mídia; Campo; Relações Públicas.

## INTRODUÇÃO

A atividade de Relações Públicas, que tem em sua essência o relacionamento entre as organizações e seus públicos, vem evoluindo principalmente após o advento das Tecnologias de Comunicação e

---

<sup>1</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM-ECA/USP), Mestre em Ciências da Comunicação pelo mesmo Programa, Membro do COM+, grupo de pesquisa em comunicação e mídias digitais da ECA/USP e professora de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero.



Informação – TICs. À evolução das fases da Web, que de 1.0 já se fala em 3 e 4.0, também se dá o percurso da atividade de Relações Públicas no ambiente digital. Embora essa atividade seja bem mais antiga que a Web 1.0, suas práticas também evoluíram com a chegada desse ambiente pela grandeza de possibilidades comunicacionais que ele oferece. Por esse motivo, fala-se em Relações Públicas 1.0, talvez como o primeiro passo da atividade rumo aos horizontes digitais e contemporâneos, e RP 2.0 como a possibilidade de consolidação de novas formas de relacionamento e interação entre as organizações e seus públicos, devido, principalmente, às plataformas de mídias sociais digitais. No entanto, embora as fases da Web não sejam exatamente cronológicas, elas nos ajudam a visualizar o desenvolvimento da atividade no ambiente digital.

À vista da relação que surge entre a atividade de Relações Públicas e as tecnologias digitais, sem desmerecer a sua relação com os meios de comunicação analógicos e tradicionais, partimos dos seguintes pressupostos para este artigo: a atividade de Relações Públicas constitui um campo científico que engloba a contemporaneidade digital e a essência da atividade permanece a mesma: o relacionamento entre as organizações e seus públicos. Entretanto, as formas de desenvolver tais relacionamentos evoluem sem deixar de lado seus propósitos originais. Essa evolução nos leva a pressupor o uso da Arqueologia da Mídia como uma metodologia adequada para pensarmos nas bases de uma teoria contemporânea para as Relações Públicas.

Por conseguinte, este artigo tem como objetivo realizar uma revisão epistemológica do campo das Relações Públicas a partir do conceito de Arqueologia da Mídia. Na parte I, iniciaremos com o conceito de campo para compreendermos por que a área de Relações Públicas é dotada de um campo científico. Na parte II, abordaremos as condições da contemporaneidade digital e sua inter-relação com o campo das Relações Públicas. Por fim, na parte III, descreveremos alguns exemplos de relação entre a atividade de Relações Públicas e o conceito de Arqueologia da Mídia. Interessa-nos saber se esse conceito pode ser usado como parte de uma proposta teórica futura para a atividade de Relações Públicas na contemporaneidade.

Para isso, o método escolhido foi o levantamento bibliográfico. O quadro teórico central é constituído pelos seguintes temas e autores:

conceito e estrutura de campo (BOURDIEU, 2013); campo das Relações Públicas (FARIAS, 2009); contemporaneidade digital (SAAD CORRÊA, 2015) e conceito de Arqueologia da Mídia (PARIKKA, 2012), entre outros autores.

## **PARTE I – A NOÇÃO DE CAMPO**

Para realizarmos uma revisão epistemológica do campo das Relações Públicas a partir do conceito de Arqueologia da Mídia, iniciaremos com o conceito de campo (BOURDIEU, 2013) para compreendermos por que a área de Relações Públicas é dotada de um campo científico. Nossa intenção, ao partir desse conceito, deve-se a alguns motivos. Primeiramente, Bourdieu considera a própria sociedade como um campo de batalha, uma sociedade capitalista. Para além das lutas que sucedem no plano material, a luta que se desenvolve entre os diversos grupos sociais assume o caráter de um conflito entre valores que se materializam através de um estilo de vida baseado na usurpação do prestígio e na dominação, que se exerce por intermédio das instituições que dividem entre si o trabalho de dominação simbólica (MICELI, 2013, p. LII). Soma-se a isso que, para Bourdieu, a sociedade é formada por diversos tipos de campos simbólicos, como, por exemplo, o campo da Indústria Cultural, o campo do Esporte, o campo acadêmico, o campo religioso, o campo da Comunicação e o próprio campo das Relações Públicas, entre outros. Com base nesses motivos, recorreremos a Bourdieu para conhecer o conceito geral de campo, o qual pode ser aplicado a qualquer instância de uma sociedade, e também para entender por que a área de Relações Públicas é dotada de um campo científico. E, em um segundo momento, refletir sobre as condições da contemporaneidade digital e sua inter-relação com o campo das Relações Públicas, questão essa que nos ajudará a entender por que podemos pensar na relação com a Arqueologia da Mídia. Dessa forma,

um campo é um espaço social estruturado, um campo de forças – há dominantes e dominados, há relações constantes, permanentes, de desigualdade, que se exercem no interior desse espaço – que é também um campo de lutas para transformar ou conservar este campo de forças. Cada um, no interior desse universo, empenha em sua concorrência com os

outros a força (relativa) que detém e que define sua posição no campo e, em consequência, suas estratégias. (BOURDIEU, 1997, p. 57 apud LOPES, 2000-2001, p. 48).

Um campo é dotado, ainda, de autonomia relativa, de um *habitus* socialmente constituído, possui funções específicas, objetivos determinados e agentes treinados para “naturalizar”, “eternizar”, “consagrar” e “legitimar” a ordem vigente. É um sistema de relações objetivas, que interagem com outros campos (BOURDIEU, 2013)<sup>2</sup>.

Os campos têm o mesmo propósito final de manter o seu poder de dominação por meio de um discurso que é pertinente a cada campo. Nesse sentido, o processo de simbolização cumpre sua função essencial de legitimar e justificar a unidade do sistema de poder, fornecendo-lhe o estoque de símbolos necessário à sua expressão (Ibid., p. LIV).

Destarte, com base no entendimento do conceito de campo, descreveremos, a seguir, por que as Relações Públicas também são dotadas de um campo científico.

## **O CAMPO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

O campo das Relações Públicas é mais um dentre os inúmeros campos que fazem parte de uma sociedade. No entanto, faz-se necessário entender por que a atividade de Relações Públicas também pode ser considerada um campo. Farias (2009, p. 45)<sup>3</sup>, com o propósito de discutir como se efetivam as relações entre ensino e pesquisa no Brasil, apresenta as áreas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas como dois campos que possuem independência, mas são, ao mesmo tempo, interdependentes gerando imbricamento. Segundo o autor (Ibid., p. 46), “ainda que não exista um consenso, entende-se, em princípio, que se trate de dois campos, permeáveis entre si, dialógicos, com relação complementar, mas com produção e conceituações próprias”. Para que

---

<sup>2</sup> Esta definição foi retirada da obra: A Economia das trocas simbólicas. Por esse motivo, não há uma referência específica de página.

<sup>3</sup> O tema é tratado no artigo “O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil”. Ver referências bibliográficas neste artigo.

se possa ver cada uma das áreas como um campo, Farias apresentou os principais conceitos relativos às duas áreas, assim como a evolução das linhas de investigação e pensamento, principais autores e obras que justificam a existência de dois campos. Para fins deste artigo, importa-nos entender o percurso das Relações Públicas e a compreensão da área como um campo, mesmo que essa tenha relação direta com o campo da Comunicação Organizacional.

Fernandes (2011, p. 21) pontua que, “para entender a atividade ou a profissão de relações públicas, é importante conhecer a sua história e o porquê do seu surgimento para que se possa pensá-la e recriá-la para o futuro”. Por isso, optamos em descrever, mesmo que brevemente, a história das Relações Públicas neste artigo. Além disso, essa afirmação do autor vai ao encontro do que Parikka (2012) propõe na Arqueologia da Mídia, como veremos na parte III.

Sendo assim, segundo Fernandes (Ibid., p. 21), a atividade de Relações Públicas, entendida como aquela que é responsável por estabelecer a comunicação entre uma organização e seus públicos, remonta ao início do século XX, nos Estados Unidos, em decorrência da grande hostilidade do povo norte-americano contra as práticas anti-éticas das corporações industriais e o comportamento imoral de seus dirigentes. Em outras palavras, não havia, por parte das organizações, nenhum interesse na opinião pública.

No entanto, essa situação começou a mudar gradativamente quando os sindicatos e os presidentes de empresas começaram a perceber que, se obtivessem apoio da opinião pública para suas causas, os resultados poderiam ser muito mais proveitosos. De acordo com Fernandes (Ibid, p. 22), “o empresariado vê a necessidade de aparecer ao público para explicar suas atividades. Era preciso desenvolver um trabalho profissional direcionado aos meios de comunicação de massa”. Nesse período, de acordo com o mesmo autor, o repórter Ivy Lee percebeu o potencial de trabalho na humanização das relações entre as empresas e o povo e criou, junto ao agente de imprensa George Parker, a *Parker & Lee Associates*, em 1906, para um “serviço de imprensa”. A visão da atividade de Relações Públicas apresentada por Lee e Parker, que colocava a “transparência” como premissa básica para o desenvolvimento da atividade de relacionamento com os públicos, contrariou o modelo

de “agendamento de imprensa” cuja missão consistia em persuadir os jornalistas para a publicação de informações favoráveis sobre pessoas, organizações ou acontecimentos. (Ibid., p. 23).

À vista disso, por meio dessa nova visão para a atividade, Lee foi assumindo outros postos, inclusive em grandes empresas, e, portanto, pode ser considerado um dos pioneiros das relações públicas. Desse modo, o que visualizamos até aqui é uma gradativa evolução na forma de perceber a importância dos públicos para a atividade, porém sempre a “serviço” das corporações.

Outro nome que se destaca é o de Edward Bernays, principalmente, devido às práticas bilaterais e assimétricas de Relações Públicas e pela disseminação da profissão nas empresas privadas. O modelo assimétrico de duas mãos, em que predominou a persuasão e a atenção ao *feedback* dos receptores, foi desenvolvido por Bernays. Embora a persuasão possa servir tanto para o bem como para o mal, “na atividade de relações públicas, os públicos devem ser ‘trabalhados’ para o bem: a missão do profissional de relações públicas é persuadir com base nos interesses da organização, mas sempre respeitando o interesse maior do público envolvido”, explica Fernandes (Ibid., p. 25).

O período entre 1933 e 1945 marca o início da época de ouro das Relações Públicas na América. Veículos de comunicação eram utilizados com habilidade e os serviços de imprensa surgiram nas organizações governamentais, assim como as primeiras pesquisas de opinião pública. A partir de 1945, a atividade alcançou um estágio de progresso e muitas empresas e consultorias em Relações Públicas surgiram nessa época (Ibid., p. 25).

Por fim, de acordo com Farias (2009, p. 49), ao longo das décadas posteriores à produção de Bernays, passou a constituir-se em todo o mundo um campo para as Relações Públicas, formado por uma produção mais significativa em torno de pesquisas e de teorias, e, simultaneamente, a evolução caminhou para novos e mais adequados modelos de trabalho no âmbito profissional. Isso possibilitou que a área deixasse de ter um enfoque meramente operacional e adotasse um modelo mais atuante, de visão estratégica.

O mesmo autor (Ibid., p. 50) apresenta o histórico das linhas de investigação em Relações Públicas de 1923 a 2000. Destacamos o ano

de 1999, em que é publicado o primeiro livro exclusivo sobre Relações Públicas na internet, *Public relations on the net*, de Shel Holtz.

Quanto às Relações Públicas no Brasil, Farias (2009, p. 51) destaca importantes datas, entre elas: 1954 - Fundação da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) e 1966 - Criação do primeiro curso superior. Ainda na década de 1960, foi escrito o primeiro livro nacional na área por Cândido Teobaldo de Souza Andrade. A partir de 1970, a atividade de Relações Públicas também cresceu no mercado.

Isso posto, concordamos com Farias (Ibid., p. 50)<sup>4</sup> quando afirma que houve um percurso gradual de formação do campo, caracterizando os seus componentes por perfis, produção, conceituação, associação e levando à sua delimitação como campo.

## PARTE II – O DIGITAL

Nesta parte, refletiremos sobre a contemporaneidade digital e sua inter-relação com o campo das Relações Públicas, visto que entendemos por Relações Públicas contemporâneas o relacionamento entre uma organização e seus públicos por meio de um conjunto de atividades construídas de forma estratégica, ou seja, possibilitando a junção entre a comunicação tradicional e a digital. Sendo assim, qual é a relação entre o campo das Relações Públicas e a comunicação digital?

Esse questionamento nos leva a refletir sobre o que Saad Corrêa chamou de contemporaneidade digital. Segundo a autora (2015, p. 1), o termo implica em significativas transformações para o campo da Comunicação e, portanto, na reconfiguração de seu construto epistemológico. Saad Corrêa aponta para uma visão mais ampla e de longo prazo de revisão epistemológica para o campo da Comunicação como um todo, levando em consideração três condições da contemporaneidade digital: centralidade, transversalidade e resiliência. Essa revisão, segundo a autora (Ibid., p. 8), implicaria também em reconsiderar dissensões que hoje persistem como Jornalismo e Jornalismo Digital, Relações Públicas e Relações Públicas 2.0, Publicidade e Publicidade Interativa.

---

<sup>4</sup> Para um aprofundamento maior sobre a formação do campo das Relações Públicas, ver: Farias (2006 e 2009).

Dessa forma, para que possamos compreender a relação entre a atividade de Relações Públicas na contemporaneidade e o termo digital, faz-se necessário, antes, explicar as três condições da contemporaneidade digital propostas por Saad Corrêa e, a partir disso, fazer as devidas correlações com o campo das Relações Públicas.

Sobre a centralidade, a autora (Ibid., p. 3) acredita que é possível afirmar, ainda que empiricamente, que, com o advento das tecnologias digitais e suas respectivas aplicações técnicas aos dispositivos de expressividade comunicativa (TV, rádio, etc.), os estudos do campo da Comunicação adentram em um período de significativas reconfigurações e transformações de conceitos. A partir da Web, explica a autora,

assistimos a uma gradativa dissolução de fronteiras entre o conjunto de paradigmas-teorias-modelos-metodologias vinculados à delimitação da Comunicação como campo de estudo da transmissão de mensagens por meio de dispositivos de mídia; e a busca de referenciais e correlações em outros campos científicos das próprias ciências sociais – a exemplo da Sociologia, da Antropologia, ampliando para a Psicologia, a Economia (...). (Ibid., p. 3).

Sobre essa afirmação, lembramos que a evolução da fase inicial da Web para a chamada Web 2.0 é justamente a nova possibilidade de interação proporcionada pelas inúmeras plataformas de comunicação que promovem o diálogo em tempo real. Na tentativa de concretizar essa mudança, podemos dizer que, com a Web 2.0, surgiu mais um “espaço” para a comunicação, um “espaço” virtual, um “local” repleto de desafios para a comunicação organizacional. Para Saad Corrêa,

tais transformações vêm sendo apontadas por pesquisadores mundo afora, em sua maioria girando em torno do papel central que a Comunicação veio assumindo nas relações sociais e nas atividades organizativas e financeiras, principalmente na medida em que as plataformas digitais configuram-se no chamado “modo 2.0”, possibilitando a participação ativa, dialogia e expressividade dos usuários em rede, quebrando com a lógica linear clássica do processo comunicativo (emissor mensagem-receptor). (Ibid., p. 4).

Portanto, se a comunicação vem assumindo papel central nas relações sociais e organizacionais, principalmente após as plataformas digitais oriundas da Web 2.0, podemos dizer que a atividade de Relações Públicas também evoluiu com as inúmeras possibilidades de participação nessa fase. A lógica linear do processo comunicativo sempre esteve no cerne da atividade, devido ao fato de as Relações Públicas serem as responsáveis pelo processo de comunicação e relacionamento entre uma empresa e seus públicos. No entanto, tal lógica também sofreu rupturas para a atividade, visto que o receptor, considerado um indivíduo passivo no processo de comunicação, tornou-se também um protagonista do ato de comunicar.

Por fim, Saad Corrêa (Ibid., p. 5) explica que a condição de centralidade traz para as discussões epistemológicas e o desenvolvimento das pesquisas em Comunicação uma dualidade de vantagens-desvantagens. Entre elas, destacamos três: (1) a necessidade de convivência/aceitação com a reinterpretação e um novo entendimento de conceitos pétreos, a exemplo de públicos, mediação, mídia, legitimidade, entre outros; (2) a necessidade de convivência/aceitação com a introdução de um “interferente” conjunto de conceitos ainda em estado de configuração no campo, a exemplo de interatividade, midiaticização, virtualidade, temporalidade-espacialidade, mobilidade, curadoria, mensuração, participação e colaboração, conteúdo, entre outros, e (3) a ampliação do rigor metodológico decorrente da própria centralidade com relação a outros campos científicos, num cenário de extrema diversidade de modelos, metodologias e técnicas de pesquisa.

Os três aspectos acima foram propositalmente selecionados devido à possível correlação que podemos fazer com o campo das Relações Públicas. No que tange ao primeiro, podemos inferir que há evidências, principalmente após as características da Web 2.0, da necessidade de reinterpretação e de um novo entendimento de conceitos como: públicos, mediação, mídia, legitimidade, entre outros. Coincidentemente, todas as palavras citadas por Saad Corrêa dizem respeito à essência das Relações Públicas. Além disso, diversos autores conceituam a atividade como mediadora na busca de legitimidade perante as organizações.

Quanto ao segundo aspecto, podemos dizer que, para o campo das Relações Públicas, também há a necessidade de aceitação de um conjunto



de conceitos ainda em estado de configuração no campo, principalmente se formos pensar nas novas formas de relacionamento que ocorrem por meio da presença de uma empresa em plataformas de mídias sociais digitais. Além disso, renomados autores também defendem que a comunicação entre organização e públicos deve ser de mão dupla ou simétrica.

Finalmente, o terceiro item nos leva a crer na necessidade de repensar o campo das Relações Públicas em relação a outros campos científicos, a exemplo do que Farias (2009) descreveu quanto à interdependência que gera imbricamento entre os campos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

A transversalidade é a segunda condição da contemporaneidade digital. De acordo com Saad Corrêa, o foco se refere:

à capilaridade das tecnologias digitais atuando simultaneamente nos processos que operam as atividades comunicativas, nos sistemas que integram processos anteriormente fragmentados, nos dispositivos cada vez mais convergentes devido às *affordances* que incorporam funções de mobilidade e geolocalização, interatividade aos suportes comunicativos clássicos, e nos próprios produtos midiáticos. (Ibid., p. 6).

Portanto, no que se refere à atividade de Relações Públicas, a transversalidade da comunicação digital perpassa modelos e estratégias tornando-se inerente ao ato de planejar a comunicação nas empresas em tempos de mídias sociais digitais. A definição do termo *affordances* nos ajuda a compreender tal fenômeno, pois, “no contexto das TICs *affordance* pode ser entendida como a relação mútua entre as ações de um ator e as capacidades tecnológicas disponíveis e potenciais para a realização desta ação” (Ibid., p. 7).

Entre os pontos de reflexão da transversalidade levantados pela autora, destacamos três. Primeiro, o enraizamento das tecnologias digitais a ponto de ser discutível a separação da comunicação em on-line e off-line. Segundo, a reconfiguração das noções de tempo/velocidade e espaço/local decorrentes das tecnologias digitais favorece a lógica da transversalidade na construção epistemológica na contemporaneidade. Por fim, conseqüentemente, o rigor na escolha de teorias, modelos e metodologias tem sua complexidade ampliada por conta da profusão de conceitos e respectivas aplicações.

Dessa forma, pensar a atividade de Relações Públicas na contemporaneidade implica elaborar modelos e estratégias de comunicação que contemplem o on-line e off-line e que levem em consideração o tempo e o espaço das interações entre as organizações e seus públicos.

Enfim, a terceira e última condição da contemporaneidade digital é a resiliência. Essa, talvez, seja a primeira que deve ser considerada no campo das Relações Públicas devido à própria essência da atividade. Saad Corrêa define resiliência como

a capacidade de um sistema ou uma organização se antecipar e se adaptar a rupturas, eventos, lidar com as mudanças e reconstruir seus valores e estruturas a partir destes movimentos. Numa visada objetiva e sem qualquer caráter de crítica, assistimos hoje a um processo de busca de diferentes vertentes teóricas, multiplicidade de autores e propostas metodológicas para a sustentação epistemológica de estudos e pesquisas que envolvam a questão digital na Comunicação, seja ela vista como um elemento transversal nos processos ou nos produtos, seja como elemento central de discussão. (2015, p. 9).

Acreditamos que tal afirmação também vai ao encontro do que, nos últimos anos, vem se pensando para a atividade de Relações Públicas na contemporaneidade. A essência da atividade se mantém a mesma, ou seja, a relação organização-públicos. O que muda, portanto, é a forma como se vai planejar essa relação. Em outras palavras, para que a atividade seja praticada na atualidade, é necessário que o profissional de relações-públicas se antecipe e se adapte a fim de saber lidar com as mudanças. Para isso, a comunicação digital precisa ser tratada como um elemento transversal no processo de comunicação e não como outro campo científico.

Da mesma forma que a autora (Ibid., p. 9) sugere uma postura resiliente para o construto epistemológico da Comunicação como algo benéfico e aderente ao caráter do próprio campo, também acreditamos em tal postura para a atividade de Relações Públicas. Para Saad Corrêa, a postura resiliente agrega a diversidade necessária ao momento sem, entretanto, alterar a essência do papel da Comunicação na construção dos saberes e de sua posição cada vez mais central no tecido social contemporâneo. Para a atividade de Relações Públicas, acreditamos na pos-

tura resiliente pela possibilidade de adaptabilidade do digital ao campo das Relações Públicas, mantendo a essência da atividade.

### **PARTE III - ARQUEOLOGIA DA MÍDIA**

De acordo com Parikka (2012, p. 64), a Arqueologia da Mídia é uma metodologia e seu foco de interesse está nos objetos, aparatos e remanescentes das culturas das mídias passadas. Existem importantes elementos não humanos que são fundamentais na constituição do mundo científico moderno. O autor explica, através da teoria da mídia alemã, também frequentemente chamada de teoria da mídia materialista, ou até mesmo teoria do hardware, como a pesquisa arqueológica da mídia vem elaborando ontologias de material e desafios para o armazenamento, distribuição e processamento dos acontecimentos em comunicação. A base material das novas tecnologias está mudando, para as quais as perspectivas históricas podem dar não apenas um respaldo confortante, mas também ideias para levar a mudança avante: como repensar tecnologias de mídia familiares em novas constelações de materiais e de maneiras que levem a novos modos de utilização, consumo e institucionalização da mídia?

A ênfase na Arqueologia da Mídia tem sido nos dispositivos do século XIX que pareciam acenar não apenas para o nascimento do cinema, mas também para as possibilidades de rotas diferenciadas. O hardware de mídia pode ser entendido sob várias perspectivas, que vai do design à estética, política e estudos culturais críticos.

Parikka (2012, p. 75) explica que, para entender a cultura tecnológica da mídia contemporânea, é preciso olhar para seus contextos militar e de ciências ao invés de olhar para o conteúdo do que é consumido como mídia de entretenimento.

Kittler, que, segundo Parikka (Ibid., p. 68), foi um dos escritores pós-modernos mais influentes da Arqueologia da Mídia, ofereceu duas contribuições no campo das humanidades e dos estudo da mídia: (1) olhar para “velha mídia” como sistemas de mídia para transmitir, relacionar e institucionalizar informações e (2) oferecer *insights* sobre como o poder trabalha na era da mídia técnica. É através da sua ênfase na importância do técnico como um sistema de inscrição que nasceu o link com a arqueologia da mídia.

Ainda segundo Parikka (Ibid., p. 78), a arqueologia materialista da mídia de Kittler pode fornecer a chave do entendimento da combinação moderna de comunicação com tecnologia e suas implicações para o materialismo da informação que toma como ponto de partida uma posição mais pós humana.

Para Felinto (2011, p. 5 apud Corso, 2015), embora a Arqueologia da Mídia não possua métodos definidos de pesquisa, é justamente sua indefinição que permite flexibilidade e abrangência. O que importa na Arqueologia da Mídia é compreender melhor a composição histórica dos fenômenos, em especial nos estudos da cibercultura. A Arqueologia da Mídia surge como uma forma de revisitar as culturas de mídia em uma perspectiva histórica.

Com base neste breve contexto, é possível termos uma ideia bastante incipiente do que trata o conceito de Arqueologia da Mídia. Alguns temas-chaves, como: a materialidade, a especificidade do meio, o capitalismo cognitivo, a psicotecnologia, o recursivo, entre outros, merecem ser explicados em um estudo mais aprofundado. No entanto, para fins deste artigo, importava-nos saber se esse conceito poderia ser usado como parte de uma proposta teórica futura para a atividade de Relações Públicas na contemporaneidade. Com base em alguns aspectos que destacaremos a seguir, inferimos que sim.

Primeiramente, é preciso deixar claro que a atividade de Relações Públicas compreende um conjunto de teorias que nos ajudam a entender a sua essência. De acordo com Lattimore et al (2012, p. 59), “nenhuma teoria responde sozinha a tudo aquilo que você precisa saber em relações públicas ou qualquer outra disciplina, de modo que é importante olhar as teorias agrupando-as segundo a forma como são usadas”.

Dessa forma, a Arqueologia da Mídia, como uma metodologia de pesquisa, poderia ser aplicada em uma proposta teórica futura para a atividade de Relações Públicas na contemporaneidade em função de sua relação direta com os estudos da cibercultura. Acreditamos na necessidade de resiliência da atividade, ou seja, de uma adaptação da sua teoria mantendo sua essência, na centralidade da comunicação e na transversalidade do digital para a própria evolução do campo das Relações Públicas. Além desses aspectos, acreditamos que a atividade de Relações Públicas na contemporaneidade deve levar em considera-

ção sua relação intrínseca com o ambiente digital e com os relacionamentos que desse ambiente decorrem.

Outro aspecto se refere ao próprio foco de interesse da Arqueologia da Mídia estar nos objetos, aparatos e remanescentes das culturas das mídias passadas. Entendemos, aqui, que uma proposta teórica de Relações Públicas deveria levar em consideração um olhar sistêmico do ambiente, ou seja, não focar apenas na essência da atividade - a relação organização- públicos -, e sim no contexto humano e não humano que envolve essa relação desde o seu surgimento. Soma-se a isso o fato da atividade de Relações Públicas, desde seus primórdios, contar com meios de comunicação tradicionais e off-line para a execução de suas funções. A Arqueologia da Mídia, por sua vez, por contemplar perspectivas históricas da mídia, também estuda esses meios considerados tradicionais, ou seja, todos aqueles que não incluem o digital.

Por fim, a pesquisa arqueológica da mídia vem elaborando ontologias de material e desafios para o armazenamento, distribuição e processamento dos acontecimentos em comunicação, conforme vimos. A perspectiva histórica pode dar não apenas um respaldo confortante, mas também ideias para levar a mudança avante: como repensar tecnologias de mídia familiares em novas constelações de materiais e de maneiras que levem a novos modos de utilização, consumo e institucionalização da mídia? É devido a esse contexto, já descrito anteriormente, que também propomos o uso da Arqueologia da Mídia como uma metodologia que pode trazer as bases de uma proposta teórica contemporânea para a atividade, principalmente porque nos ajuda a retomar a história da própria atividade com um olhar amplo, sistêmico e até mesmo inovador a partir do momento em que possibilita o pesquisador retomar a essência da atividade de forma resiliente.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao retomar o objetivo proposto neste artigo, realizar uma revisão epistemológica do campo das Relações Públicas a partir do conceito de Arqueologia da Mídia, ponderamos alguns aspectos que, futuramente, poderão ser considerados em um estudo mais aprofundado.

Na parte I, apresentamos o conceito de campo e suas características. Tal conceituação nos ajudou a entender por que a atividade de

Relações Públicas é considerada um campo científico. Dessa forma, vimos que, assim como em outros campos, no campo das Relações Públicas, há dominantes e dominados, relações constantes e lutas em seu interior, que se dão por meio de conceitos, teorias, títulos acadêmicos, entre outros troféus pertinentes à área. Há também um *habitus* socialmente constituído entre seus agentes (profissionais de relações-públicas) para consagrar, por meio de um discurso ideológico (objetivo fim das estratégias de comunicação), a ordem vigente (vontade das organizações) em um campo de batalhas (sociedade capitalista). Por fim, há ainda um sistema de relações objetivas que interage com outros campos. Desse modo, a área das Relações Públicas, para se fortalecer enquanto campo, interage com outros campos, como o da Comunicação Organizacional, Comunicação, entre outros.

Ainda na parte I, mostramos, por meio dos principais fatos que contam a história da atividade, o percurso gradual de formação do campo das Relações Públicas, que se constituiu através de diferentes linhas de investigação, conceitos, teorias e práticas.

Na parte II, descrevemos a centralidade, a transversalidade e a resiliência como as três condições que explicam, ainda que empiricamente, a contemporaneidade digital. Da mesma forma, tentamos exemplificar a inter-relação dessas três condições com o campo das Relações Públicas. Nosso propósito foi apresentar as Relações Públicas na contemporaneidade. Portanto, em oposição a conceituações como Relações Públicas 2.0, Relações Públicas Digitais, Relações Públicas Contemporâneas, entre outros diferentes adereços que apenas reforçam uma possível divisão de campos inexistentes. Tais questões nos ajudaram a entender por que podemos pensar na relação dessa atividade com a Arqueologia da Mídia.

Dessa forma, na parte III, descrevemos alguns exemplos dessa relação. Entre eles, estão: (1) a relação direta da Arqueologia da Mídia com os estudos da cibercultura, (2) o foco de estudo da Arqueologia da Mídia estar nos objetos, aparatos e remanescentes das culturas das mídias passadas, no contexto humano e não humano e nas perspectivas históricas da mídia e (3) o fato da pesquisa arqueológica da mídia vir elaborando ontologias de material e desafios para o armazenamento, distribuição e processamento dos acontecimentos em comunicação. Nesse sentido, esses

três exemplos oferecem um respaldo confortante para propor mudanças na atividade de Relações Públicas que vão ao encontro da reflexão inicialmente proposta neste artigo, ou seja, de que o conceito de Arqueologia da Mídia pode ser usado como parte de uma proposta teórica futura para a atividade de Relações Públicas na contemporaneidade.

Destarte, inferimos que os pressupostos inicialmente apresentados e a problemática levantada foram respondidos, o que nos dá margem para seguir com uma pesquisa aprofundada no tema que leve em consideração, desde o princípio, a centralidade da comunicação, a transversalidade do digital, a condição de resiliência da atividade, além da própria evolução do campo das Relações Públicas.

## REFERÊNCIAS

CORSO, A. **Arqueologia da Mídia**. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/alinecorso/arqueologia-da-midia>. Acesso em: 19/12/2015.

FARIAS, L. A. de. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, M. (Org.). **Comunicação organizacional**, v.1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 45-60.

FERNANDES, B. R. História das relações públicas: surgimento e consolidação na América do Sul. In: FARIAS, L. A. de. (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011. p. 21-49.

LOPES, M. I. V. de. O campo da comunicação: reflexões sobre seu estatuto disciplinar. **Rev. USP**, n. 48, p. 46-57, dez-fev 2000-2001. Disponível em: <http://www.usp.br/revistausp/48/04-immacolata.pdf>. Acesso em: 17 Jun. 2015.

MICELI, S. (Org.). A Força do Sentido. In: BOURDIEU, P. **A Economia das Trocas Simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2013, p. VII-LXI.

PARIKKA, J. **What is Media Archaeology?** Cambridge, UR, UK: Polity Press, 2012.

SAAD CORRÊA, E. Centralidade, transversalidade e resiliência: reflexões sobre as três condições da contemporaneidade digital e a epistemologia da Comunicação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL IBERCOM, XIV., 2015, São Paulo. **Anais**. São Paulo: USP, 2015.

# PROSUMERS E O CONSUMO NA SOCIEDADE EM REDE: COMO A COLABORAÇÃO PODE MUDAR AS EMPRESAS

---

João Francisco Raposo e Silva<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo se propõe a identificar algumas das maiores contribuições dos *prosumers* para as corporações e a coletividade. Através de um estudo literário sobre conceitos como sociedade em rede, consumidor, empresas, colaboração e *prosumers*, apresenta-se a importância do papel do consumidor-produtor conectado para a pós-modernidade, buscando ainda revelar as vantagens de sua ação colaborativa com o mundo empresarial com *cases* recentes.

**Palavras-chave:** sociedade em rede; consumo; empresas; colaboração; *prosumers*.

## INTRODUÇÃO

Nos anos 1990, o surgimento das redes digitais de comunicação chega para conectar ainda mais as pessoas umas às outras, por diversos meios, e com mensagens simultâneas, individualizadas e, muitas vezes, interativas. Agora, “a mensagem é a mensagem” e a web se transforma em uma rede de redes que se encontra em processo de popularização, em uma revolução sem precedentes na história da humanidade. A internet une o conhecimento da sociedade pós-moderna à sua latente socia-

---

<sup>1</sup> Publicitário formado pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). É especialista em Gestão Estratégica da Comunicação Digital nas Empresas e Mestrando em Ciências da Comunicação na Universidade de São Paulo (ECA-USP). Pesquisador do grupo COM+, com dedicação aos estudos de comunicação digital, ênfase em comunicação corporativa, mobilidade e redes interativas.



bilidade, fazendo uma leitura da realidade, traduzida pela linguagem digital da informação. Surge um novo papel para o receptor, transformado do simples leitor-ouvinte em usuário-internauta com poder de diálogo e escolha de mensagens. Temos um novo ambiente de mídia: a sociedade ubíqua, com comunicação a qualquer hora, em qualquer lugar e para quem tiver acesso a dispositivos digitais.

Essas redes trazem consigo uma ampliação da chamada tecnologia da informação, o principal ingrediente de nossa organização social, segundo Castells (2002), e o fluxo de todas essas mensagens e imagens forma a estrutura básica da sociedade atual. Para o autor, a internet e as mídias digitais fazem uso de processos interativos e eliminam as fronteiras consolidadas pelos meios de comunicação de massa tradicionais. A iniciativa e a comunicação são fortemente estimuladas, no que ele chamou de sociedade em rede. Mas a vida do homem sempre foi, de certo modo, disposta em interligações e essa não é a novidade. O novo agora está em sua extensão e no enorme número de cruzamentos, de elementos conectados ou desconectados, em uma dinâmica espaço-temporal própria amplamente reverberada no mundo digital. Além de um meio de distribuição instantâneo e da mudança no paradigma do fluxo comunicacional, emergem novos canais de informação e conversação informais, com mais envolvimento e personalização de mensagens por parte dos usuários, agora coletivamente agrupados. Não é mais necessário ser um profissional para circular pelo universo de informação, pois o acesso à internet e a interfaces gráficas simplificadas e baratas incluem qualquer pessoa interessada e disponível à sociedade digital. Saad Corrêa (2002) explica que:

*Bem objetivamente, a web 2.0 potencializa a ação do usuário na rede por meio da oferta, quase sempre gratuita, de ferramentas que permitem a expressão e o compartilhamento com outros usuários de opiniões, criações, desejos, reclamações, enfim, qualquer forma de comunicação interpessoal. (2002, p. 149)*

A web se consolida então como uma plataforma opinativa, participativa e colaborativa, criando novas funcionalidades e promovendo também novas formas de convívio e práticas sociais. Tim Berners-Lee (1999) desenvolveu a ideia de interatividade para mostrar que, na internet, o usuário tem, ao mesmo tempo, o poder de se relacionar com

outras pessoas e de criar coletivamente. O que há pelo menos cinquenta anos era impensável vira uma realidade: as novas tecnologias de informação e comunicação vêm conectar pessoas de diferentes culturas, fora do espaço virtual, em uma gigantesca teia de crenças, costumes, valores e hábitos culturais. Estamos todos em rede e o surgimento e crescimento do uso de dispositivos móveis reforça ainda mais a interconectividade entre seus pontos, que podem ir de um polo ao outro do planeta. Hoje, lidamos também com pessoas de fora do nosso grupo de conhecidos, provocando uma verdadeira reorganização nos formatos de encontros, trocas e comunicação social. A partir de agora, as relações sociais são percebidas como um bem capital e o conhecimento de todos os aspectos dessas interações passa a ser considerada riqueza passível de exploração mercantil.

Com as ferramentas de colaboração, a sociedade em rede estimula a participação de seus agentes em uma comunicação horizontal, interativa, fazendo nascer um novo modelo de vida que afeta até os processos de produção. De tudo isso, surgem então novos comportamentos colaborativos, participativos e conectados, estimulando o advento de uma nova ecologia do conhecimento e a difusão do que Pierre Levy (1993) chama de “Inteligência Coletiva”, “...uma inteligência distribuída por toda a parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências” (1993, p. 28). Para o autor, na sociedade atual, “ninguém sabe de tudo e todos sabem alguma coisa” (1993, p. 29). A humanidade, como um todo, é quem detém o saber, que é o que cada um sabe de fato. E o ciberespaço se oficializa como o *lócus* móvel das interações entre conhecimento e conhecedores de coletivos inteligentes, distribuídos por todas as partes e, por isso, desterritorializados. Mas o fato de que qualquer um agora pode produzir conteúdo só é válido se os outros também puderem desfrutar disso. Somos todos produtores e editores e as tecnologias sociais estão permitindo uma enorme reformulação dos comportamentos, influenciando e ecoando a ação das inteligências coletivas.

## **CULTURA PARTICIPATIVA E *CROWDSOURCING***

A cultura participativa, termo criado por Jenkins (2008) para definir aquilo que não poderíamos antes fazer sozinhos, mas que agora

podemos fazer coletivamente pela união da expertise de cada um, considera a todos como elementos que interagem de acordo com um novo sistema de regras, que transformou o consumo em um processo feito em grupo. Em sua obra “A Cultura da Participação”, Shirky (2011) afirma que o acesso a ferramentas de baixo custo hoje em dia elimina os obstáculos para que as pessoas tentem coisas novas. Programas de computador e aplicativos móveis são agora meios suficientes para direcionar a reprodução pelo mundo do que ele chama de excedente cognitivo: “o tempo livre dos cidadãos escolarizados no mundo coletivo” (2011, p. 14). Amadores, agora motivados e incentivados, também são produtores e essa ampla criatividade está acontecendo na web, com arte, música, fotos e vídeos, formando uma explosão de inovação cultural redes sociais de todos os tipos. A fronteira entre o privado e público começa a desaparecer de vez e a rede passa a ser acessível a qualquer um que possa pagar por isso, independentemente de como a utilize. Agora, as tecnologias digitais permitem que externalizemos nossas paixões na rede, antes restritas à esfera privada como a família e os amigos. Mas por que as pessoas querem fazer algo de graça e compartilhar na internet?

Uma das maneiras de colaboração entre pessoas na internet pode ser dar pelo que Jeff Howe (2006) chamou de *crowdsourcing*.<sup>2</sup> O termo mostra o uso do conhecimento da multidão para produzir conteúdo pela cooperação voluntária, dentro de comunidades virtuais. Muitas vezes, são criados novos usos e funcionalidades a produtos e serviços que já existem ou até mesmo já saíram de linha. As redes colaborativas estão também ajudando na solução de problemas e impulsionando centenas de projetos em empresas do porte da IBM, 3M, P&G, *Google*, *Wikipedia*, etc. E os colaboradores externos estão dispostos a contribuir com ideias e projetos numa gigantesca criação coletiva, muitas vezes gratuitamente. O desenvolvimento do sistema operacional Linux é um dos clássicos exemplos de comunidades que pensam e alinham suas ideias e conhecimentos para criar um produto melhor ou tão bom quanto conglomerados como a *Apple* ou a *Microsoft*.

---

<sup>2</sup> Do inglês: *crowd* = multidão; *source* = fonte.

## **CONSUMIDOR E CONSUMO 2.0**

A relação do homem com as práticas de consumo pode revelar bem mais que apenas a preferência por certo produto ou serviço. O consumo é a mais pura expressão do sujeito social e não apenas uma mera aquisição comercial. Várias facetas da identidade de um indivíduo e da sociedade são expressas pelo ato de consumir, seja na busca por status ou apenas para suprir uma necessidade básica. O que era feito em casa, com a crise do mercado após Ford, passa a ser comprado pronto e rapidamente surgem a novidade, o efêmero e o descartável. Zigmund Bauman (2008) define o consumidor, o principal agente do consumo, como pessoas que são estimuladas ou forçadas a promover uma mercadoria desejável. Para ele, elas são ao mesmo tempo promotoras dessas mercadorias e também o produto, seus agentes de marketing, os bens e seus vendedores, habitando num mesmo espaço social conhecido como mercado: “o teste em que precisam passar para obter os prêmios sociais que ambicionam exige que remodelem a si mesmos como mercadorias, ou seja, como produtos que são capazes de obter atenção e atrair demanda e fregueses” (2008, p. 13).

Sobre o conceito de consumo, Bauman (2008) afirma que ele é algo do dia a dia, que fazemos de maneira até mesmo trivial ao nos encontrarmos com nossos amigos, por exemplo, ou quando nos compensamos por uma realização importante sem muito planejamento. As mudanças ocasionadas pelas novas ferramentas de comunicação potencializaram o surgimento do fenômeno do consumidor 2.0, agregado em comunidades que compartilham interesses e valores comuns. Em tempos tão fluidos, entrar na internet para escolher/comprar um produto ou parceiro segue a mesma lógica das compras da vida real e cresce a cada dia o consumo fomentado por websites e aplicativos. Em um mundo no qual a velocidade das novidades se torna parte da rotina das pessoas, a alegria se transporta diretamente para as compras em lojas on line, abertas 24h, que prologam indeterminadamente a satisfação do cliente para acabar com o tédio e as frustrações da vida pós-moderna.

## **A GERAÇÃO INTERNET E A COLABORAÇÃO**

Don Tapscott (2010) chama de “Geração Internet”, “Geração Y” ou “Geração do Milênio” em seu livro “A Hora da Geração Digital”, aos nas-

cidos entre janeiro de 1977 e janeiro de 1997, mais numerosos que os da geração anterior, os *baby boomers*. Eles são os primeiros a crescer em um ambiente digital, mostrando seu “poder de compra, seus novos modelos de colaboração e criação de filhos, seu empreendedorismo e seu poder político” (2010, p. 11). Hoje, quase a totalidade deles já amadureceu e quer comprar as melhores coisas em qualquer lugar, quando lhes for mais conveniente, moldando marca, mercado e produto ao mesmo tempo. E as redes sociais digitais são a principal arena na qual eles se falam, fazem amizades, se mantêm informados sobre as novidades, os acontecimentos dos conhecidos e trocam opiniões sobre o que mais gostam ou odeiam. São essas mesmas redes as fontes de informação quando eles querem consumir algo. Funciona mais ou menos assim: o que meus amigos estão comprando ou não vai influenciar no que eu consumo; e o que eu compro vai influenciar também no que eles consomem.

Os jovens da Geração Internet procuram seu círculo de conhecidos para ouvir conselhos sobre compras, especialmente em redes sociais, que ampliaram bastante o número de contatos que é possível se ter hoje em dia. De olho nisso, algumas empresas mais vanguardistas já estão estabelecendo um diálogo e um relacionamento mais próximo com seus clientes, procurando entusiastas para difundir sua mensagem, cientes da importância da voz do consumidor na era 2.0. Mas isso não é exclusivo dessa geração. Uma pesquisa do IBOPE (O JOVEM Digital, 2013) mostrou que o jovem brasileiro das gerações Y e Z tem a internet como fator facilitador no processo de decisão de compra e 92% deles navegam frequentemente pelas redes sociais. Envolvido, independente e bem informado, ele tem poder de compra e quer fazer parte deste novo consumo. Isso prova que ele é mesmo a força motriz da colaboração na web, que tenderá a crescer gradativamente no mundo nos próximos anos e se consolidar como uma realidade dos tempos ubíquos. O consumo individual e personalizado é substituído pelo consumo interligado em rede. E as novas mídias trazem um espaço democratizado e que converge a informação por diversos canais a partir da conexão entre as pessoas. Surge então um fluxo de participação para consolidar o consumo através da inteligência coletiva.

## PROSUMERS E OS NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS

No emergente cenário da criação de produtos pelos consumidores, o público pode desempenhar o papel de colaborador ou ainda criador. É nesse contexto que surge a figura do *prosumer* ou prosumidor, termo difundido por Alvin Tofler (1980) e principal objeto deste trabalho. O conceito une a ideia de produtor (em inglês, *producer*) e consumidor (em inglês, *consumer*) e foi apresentado por McLuhan nos anos 1970 para mostrar que a tecnologia viria a permitir, em um futuro breve, que ambos os papéis se fundissem para a concepção de bens e serviços de maneira contínua. O digital chega para trazer mudanças significativas tanto no comportamento quanto nos hábitos do consumo e dos internautas, que assumem agora o papel principal de atores da sociedade ubíqua. Essa nova geração de cidadãos digitais está disposta a criar, alterar e até mesmo subverter informação e cultura que lhe interessem, através da diversão, da flexibilidade e do esforço colaborativo. Eles não são mais apenas simples consumidores, mas *prosumers*.

Tofler (1980) explica que “não há nada de novo em pessoas em apuros reunindo-se para discutirem seus problemas e aprenderem uns com os outros” (1980, p. 269). Estes movimentos de ajuda mútua já existiam antes, mas estão se espalhando agora em uma velocidade e força sem precedentes pelas redes digitais de comunicação. Toda essa cooperação está reestruturando a sociedade, suas relações e consolidando definitivamente a passagem do consumidor passivo para o papel de *prosumer*, dotado de grande significado econômico e social. O que surge agora é o aumento do envolvimento do cliente em tarefas que antes eram feitas por outros para ele, transferindo o poder da troca para o “prosumo”<sup>3</sup>, como ele mesmo definiu (1980, p. 272). O consumidor-prosumidor coínoa e coproduz o que consome, se agrupando em comunidades online para compartilhar informações, ideias, dicas de ferramentas e modificações que ele julga relevantes. E eles fazem isso de acordo com suas próprias regras, em suas próprias redes e para seus fins bastante específicos. Hoje em dia, algumas empresas já recrutam seus clientes para ajudarem em processos de produção, como por exemplo, no *design* de produtos. Caixas de autoatendimento em supermercados e nos ban-

---

<sup>3</sup> Produção + consumo.

cos são dois dos vários exemplos de momentos em que são transferidas para o público funções que antes eram exercidas pelas empresas, algo que os economistas chamam de custo de trabalho externalizado. Tapscott e Williams (2007) esclarecem:

*Produtores e consumidores sempre foram o mesmo grupo de pessoas: produzimos coletivamente o valor que consumimos também coletivamente. O que diferencia o fenômeno dos prosumers é a eliminação da linha divisória entre produtores e consumidores em nível microeconômico. No passado, as empresas podiam ignorar e até mesmo resistir às inovações dos clientes que não se adaptassem a seus processos internos e modelos de negócios. (2007, p. 251)*

Terra (2009), por sua vez, denomina esse novo consumidor de “usuário mídia” ou o “quinto poder” (2009, p. 01), pois ele agora, através da internet, ganha voz, faz reivindicações às empresas e coopera com conteúdo próprio em um fluxo bidirecional, instantâneo e sem necessidade de mediação. E essa é a grande diferença dos *prosumers*, que chegam para provar o poder atual dos usuários frente às organizações, que ainda precisam descobrir maneiras de atuar junto a eles em modelos realmente efetivos de participação e colaboração.

*Tais fatores deram um poder de expressão e influência ao usuário – o quinto poder – que modificaram a comunicação tradicional e que acabaram por se tornar, muitas vezes, o padrão das comunicações on e offline. Por outro lado, notamos que essa comunicação expõe as organizações e faz com que os processos e modelos vigentes sejam repensados. Os formatos unidirecionais de antes cedem lugar a uma comunicação em tempo real, viral, feita por diversos autores e em rede. (TERRA, 2009, p.01)*

Matathia (2005) ajuda a esclarecer que os *prosumers* representam de 20 a 30% do total de pessoas na defesa do consumidor. Eles são alimentados pela internet, que incentiva e dissemina sua comunicação; pela fragmentação da mídia atual, que fortalece suas palavras; e pelo processo de globalização, que leva a informação a qualquer parte. Pioneiros por natureza, eles são definidos por seu comportamento em relação às marcas, empresas, informação e meios de comunicação. Mas para manter um relacionamento e estabelecer conexões com um

*prosumer*, é preciso reconhecer seu papel de coproprietário da marca, fornecendo sempre a ele a sensação de pertencimento; de que aquele bem ou aquela empresa foram feitos para ele. Só assim, ele se sentirá estimulado a interagir e participar ativamente da alteração ou criação de novos produtos, nos quais ele projeta as características que deseja. Do contrário, é pouco provável que esse comportamento se manifeste. Para o escritor, eles podem ser divididos em três categorias diferentes: a frente de ataque, que representam cerca de 2% da população de consumidores, são imprevisíveis e incapazes de influenciar o pensamento predominante; os alfas ou pioneiros<sup>4</sup>, que constituem cerca de 8% dos consumidores e são caçadores de tendências; e os conectores sociais ou “abelhas”, aproximadamente 20% da população. Estes últimos estão vinculados aos alfas e também a figuras centrais de suas redes sociais. São os verdadeiros disseminadores de tendências e os responsáveis por repassar uma mensagem adiante.

O autor define ainda alguns atributos-chave que ajudam a delinear a personalidade dos *prosumers*.

- São os primeiros a testar uma inovação;
- Têm orgulho de pensar por si mesmos e experimentar coisas novas.
- São comunicadores natos, sempre dispostos a contar a outros sobre suas experiências com novos produtos, marcas e serviços;
- São influentes e aconselham seu círculo social com opiniões e dicas;
- São bastante céticos e não confiam automaticamente em tudo que a mídia diz;
- São interessados e se envolvem de verdade com a cultura popular e a sociedade em que vivem;
- Criam um estilo de vida próprio, coletando informações de várias fontes, sem seguir a nenhum guru em especial;

---

<sup>4</sup> Do inglês, *early adopters*.



- Estão sempre dispostos a aprender/fazer coisas novas;
- Formam um grupo de consumidores que se conecta e interage entre si, sem limitações de espaço e tempo, mas com total controle de quando e com quem o fazem;
- Escolhem o próprio design do que consomem, seja um objeto, um alimento ou suas próprias roupas;
- Agem como verdadeiros árbitros de uma marca, especialmente as que amam e conhecem bem seus pontos fortes e também os fracos.

Certamente, os *prosumers* estão produzindo muito mais que apenas novas ideias; eles apontam também novas oportunidades para o mercado. Eles trazem a tona ainda a força da cultura jovem, mais uma vez ávida por oportunidades de expressão, engajamento e criação com empresas. A juventude de hoje não espera convites para colaborar e compartilhar informação. Ela modifica a tecnologia por conta própria, quer seja para benefício de uma empresa ou de suas concorrentes.

## **MINDSTORMS, IDEASTORM E LINUX**

Os usuários não cedem o próprio trabalho e tempo livre em troca de nada. Exemplos de projetos de sucesso como os do *Mindstorms*, da Lego, que recruta consumidores na web para fazerem aplicativos robotizados; do *Ideastorm*, da Dell, a plataforma on line criada pela empresa para colher ideias e sugestões de seus clientes; e do Linux, o software de código aberto elaborado por uma rede de desenvolvedores amadores; mostram como o envolvimento do público pode criar valor em produtos por meio de comunidades, desde o projeto até o pós-venda. Comunidades de *prosumers* podem se transformar em uma fonte fértil para a inovação, caso as corporações saibam fornecer a seus clientes as ferramentas necessárias para isso. Engajar o público e criar conjuntamente com ele pode ser uma alternativa mais rápida e barata de crescer em um mercado tão dinâmico e veloz como o de hoje em dia. A nova criatividade colaborativa promove a ação coletiva e as platafor-

mas digitais fazem com que não profissionais sejam capazes de publicar conteúdo para uma audiência com potencial global.

*Prosumers* percebem o mundo como um palco para as próprias inovações e não se importam se as atividades deles fazem uma empresa ganhar mais dinheiro ou não, contanto que tenham um produto ou experiência melhorados. As plataformas de participação produzem um palco tecnológico para criação de valor e até mesmo a formação de novas empresas pelas comunidades. E essas novas formas de esforço colaborativo permitem a utilização de conhecimento coletivo, recursos e talentos impossíveis de serem acessados pelas empresas anteriormente. Isso pode levar a mudanças importantes em seus mercados e até mesmo nas regras da concorrência. Tofler (1980) ressalta:

*Isto projeta toda questão do lazer numa nova luz. Uma vez que reconhecamos que muito do nosso chamado tempo de lazer é, de fato, gasto produzindo mercadorias e serviços para nosso próprio uso – prosumo – então a velha distinção entre trabalho e lazer se desmantela. (1980, p. 277)*

No caso específico do Linux, a IBM se une a colaboradores do software distribuindo assistência para sua exploração, em um novo modelo colaborativo que Tapscott & Williams (2007) chamaram de *peering*: “a habilidade, a engenhosidade e a inteligência humana de modo mais eficiente e eficaz do que qualquer coisa que já vimos” (2007, p. 337). De certa forma, a comunidade de desenvolvedores do Linux também faz parte do capital humano da empresa IBM, que não possui controle sobre o que eles fazem ou deixam de fazer com o produto, mas economiza em custos e gera receita a partir dos serviços relacionados ao projeto. Os autores chamam ainda atenção para as empresas de mídia em geral, ainda com contratos e estruturas caras, antigas, com modelos de negócios ultrapassados para uma era com produção e compartilhamento nas mãos dos consumidores. Uma nova geração de companhias encabeçadas por Google, Yahoo e Facebook já mostram modelos de negócios com conteúdo aberto e voltado para as exigências dos clientes, que demandam a criação de locais que estimulem a germinação de comunidades de compartilhamento e modificação de conteúdos. O surgimento da figura do *prosumer* traz um novo pensamento econômico e o envolvimento definitivo do cliente na produção.

## **EMPRESAS, *LOVEMARKS* E A NOVA COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA**

A partir de tudo isso, faz-se necessário às corporações remodelarem seus negócios para conseguirem atender às exigências desse novo tipo de público. Elas estão definindo novas formas de relacionamento com seus clientes, utilizando para isso as mídias digitais. É nesse cenário que se insere a questão das *“lovemarks”*, termo criado por Kevin Roberts (2004) em seu livro homônimo, para caracterizar as marcas cujos consumidores têm uma fidelidade que vai além da razão, envolvendo-se, muitas vezes, afetiva e emocionalmente com suas favoritas. Construir uma boa relação com os consumidores já é fator primordial para o sucesso das empresas, que durante anos estabeleceram uma relação unilateral com seu público, sempre oferecendo produtos e serviços sem que houvesse um diálogo aberto. Hoje, essa postura não mais cabe nas relações com consumidores tipicamente mais ativos, envolvidos e conectados socialmente. A gestão de relacionamento chega para viabilizar a personalização de serviços e produtos, ou mesmo para estabelecer novas estratégias de fidelização com a marca, aproximando-se de questões emocionais, sociais e intelectuais.

A economia afetiva de agora reconfigura a teoria tradicional, tentando entender quais os fundamentos emotivos da tomada de decisão do consumidor podem catalisar as decisões de compra e como isso pode influenciá-lo. Jenkins (2008) diz que “o novo discurso do marketing procura moldar os desejos dos consumidores para direcionar decisões de compra” (2008, p. 96). Novos modelos de negócios chegam para expandir os investimentos emocionais e sociais do consumidor, para moldar os padrões de consumo, e as marcas que almejam alcançar o sucesso comercial devem explorar a multiplicidade de contatos e conexões com seu público. O caminho agora é ver a comunicação como gerenciamento das relações com o cliente desde a pré-venda até depois do consumo. E ela se insere como peça fundamental na gestão do marketing de relacionamento, pois permite fazer uma conexão - direta ou indireta - com o consumidor. As mídias digitais possibilitam que ele expresse suas opiniões, positivas ou negativas, e as compartilhe sem limitações na rede. Por meio das plataformas online, as marcas, a partir de agora, querem se transformar em parte do cotidiano das pessoas, mas de maneira mais

amistosa e também mais íntima. Prevalece o diálogo forte entre ambos, com o consumidor agora podendo reclamar se não está satisfeito, questionar temas que antes eram omitidos e cobrar posturas diferentes das empresas a qualquer tempo, sem mediação alguma e em um espaço em que todos possam ver. Isso dá a ele maior poder de escolha e participação e traz grande contribuição às empresas, que têm a chance de lucrar com a inteligência coletiva de seus clientes, permitindo que eles participem de maneira ativa e afetiva da construção de suas marcas. As corporações inteligentes já estão aprendendo a criar em conjunto com seu público, abrindo mão do controle da marca em nome de uma parceria rentável e duradoura. Estão aprendendo a valorizar os consumidores ativos para sobreviver e muitas delas já sabem que podem ter grandes aliados, que trabalharão ativamente de forma colaborativa, independentemente do envolvimento da companhia.

## **INOVAÇÃO, FIAT MIO E CHOCOLATE DA COPA DA GAROTO**

Desde Schumpeter (1934), a inovação é vista como a fonte principal de desenvolvimento econômico nas empresas. E um novo caminho, por meio do relacionamento com os atores da cadeia de valor, é conhecido como inovação aberta (ou inovação colaborativa)<sup>5</sup>, termo criado pelo americano Henry Chesbrough (2003) para definir a busca das empresas por ideias em fontes externas de conhecimento, sejam eles clientes, concorrentes, parceiros ou fornecedores. As corporações vêm percebendo que só têm a ganhar quando se abrem para um mundo cada vez mais globalizado e interconectado de tecnologias digitais, com alianças e apoio no mercado e na academia. Essa rede colaborativa entre empresas começou pequena e restrita aos departamentos de pesquisa de diferentes companhias. A *Lego* foi uma das primeiras empresas na internet a trilhar esse caminho, abrindo interfaces de seu produto *Mindstorms* e engajando seus consumidores na construção de aplicativos e robôs. A *Dell* criou uma plataforma online que permite até hoje aos clientes dar sugestões e críticas sobre seus produtos. Fazendo uso desse tipo de estratégia, ambas as empresas se beneficiam economicamente do en-

---

<sup>5</sup> Do inglês, *open innovation*.

volvimento de seu público, buscando dados e *feedbacks* para melhorar o processo produtivo, gerando inovação e lucro. E explorando recursos de fora, as organizações podem ainda reduzir custos de desenvolvimento tecnológico, riscos de entrada em mercados e tempo de criação e lançamento de um produto, que pode ser um novo bem para o mercado atual da empresa, um novo bem para um novo mercado ou até um bem para ser cedido a outra empresa por licenciamento. No caso específico da colaboração com consumidores, é possível que o risco de fracasso de um novo produto no mercado seja quase zero ou mínimo, uma vez que a ideia já vem dos gostos e preferências do próprio público, e não do departamento de pesquisa e desenvolvimento da empresa.

Com a internet, as empresas não mais desenvolvem produtos duros e estáticos para consumidores passivos e projetos como o carro conceito da Fiat, o Mio, e o chocolate da Copa de 2014 da Garoto, contaram com a participação de milhares de pessoas na elaboração de novas iniciativas. O caso do Fiat Mio, em 2008, convocou os clientes mais apaixonados da montadora italiana para darem ideias para a criação de um carro do futuro por meio de uma plataforma digital montada exclusivamente para esse fim. Pelo site<sup>6</sup>, o público podia acompanhar de perto a evolução do projeto, que teve seu desenvolvimento totalmente aberto e compartilhado entre os usuários e a multinacional (PAHIN; CARVALHO, 2011). Entretanto, a empresa também fez uso de outras fontes que não somente seus consumidores, considerados, neste caso específico, codevelopedores do produto no que diz respeito a design e uso de novas tecnologias. Na criação deste protótipo, a empresa, que leva em média três anos para lançar um novo produto, conseguiu fazê-lo na metade do tempo, provando que Chesbrough (2003) estava correto ao afirmar que a inovação aberta reduzia o tempo de nascimento de um bem. Além disso, mesmo não lançando efetivamente o Mio no mercado, a Fiat montou um banco de ideias inéditas e passíveis de aplicação real para projetos futuros, sem pagar nada por isso.

Um dos casos mais recentes no Brasil é o da marca de chocolates Garoto, uma empresa do Grupo Nestlé, que recrutou cerca de 100 mil fãs em sua página oficial no *Facebook* para ajudar a escolher o sabor e a embalagem do chocolate oficial da Copa do Mundo de 2014. Chamada de

---

<sup>6</sup> [www.fiatmio.cc](http://www.fiatmio.cc)

“A Copa do Mundo da *FIFA* é nossa e o chocolate é seu”, a campanha foi lançada em 2013 e sorteou, aos consumidores, prêmios que incluíam ingressos para o mundial e visitas à fábrica da empresa no Espírito Santo. David Pinsky, gerente de Marketing da Garoto, afirmou em entrevista que a empresa tem apostado forte na internet para fortalecer os laços com seus consumidores, através das redes sociais, e o sucesso da página mostra o reconhecimento da companhia por seu público, sempre ávido por contato com a marca e as mais recentes novidades (QUAINO, 2000). Foi o maior investimento de marketing da história da Garoto, com um total de R\$ 200 milhões investidos em redes sociais e novos produtos. No final da ação, o sabor escolhido pelos fãs foi de chocolate ao leite, caramelo e castanha de caju, com uma embalagem com a mascote do torneio, também escolhida pelo público (PORTUGAL, 2013).

### **“SHARE A COKE” E “STARBUCKS WHITE CUP”**

Lançada inicialmente na Austrália em 2011, a campanha “*Share a Coke*” (“Compartilhe uma Coca-Cola”, tradução nossa), produziu e distribuiu garrafas de Coca Cola com nomes dos clientes nos rótulos para aumentar o envolvimento emocional deles com a marca e fortalecer sua exposição nas redes sociais. Clientes e aficionados pela bebida foram convidados a postar as fotos de suas garrafas personalizadas no Twitter e em outras plataformas de mídias sociais. A ação logo foi expandida também para os Estados Unidos, Europa e outras regiões em todo o mundo, incluindo o Brasil, em 2012. Em 2015, a empresa retomou a campanha por aqui com o slogan “Bebendo uma Coca Cola com”, no intuito de levar seus fãs a fazerem uma conexão emocional entre as embalagens, compartilhando momentos especiais com quem se gosta. Era possível personalizar embalagens virtuais pelo site da empresa e os consumidores foram incentivados a postar suas criações no Twitter e no Facebook. Pra se ter uma ideia, a empresa atribuiu à primeira etapa da campanha um considerável aumento de 2% nas vendas nos EUA, após mais de dez anos de declínio das receitas (SIU, 2015).

E em 2014, a maior rede de cafeterias do mundo lançou nos Estados Unidos e Canadá um concurso chamado “*Starbucks’ White Cup*” (“Copo Branco da Starbucks”, tradução nossa), que incentivava seus fieis clientes a produzirem arte com rabiscos em seus copos em branco.

Mais de 4000 fotos foram enviadas à empresa em apenas três semanas de campanha e a grande vencedora, uma americana de apenas 20 anos, teve seu desenho estampado em uma edição limitada dos copos de plástico reutilizáveis da empresa. Um absoluto sucesso que gerou, além de publicidade, a percepção de que a Starbucks valoriza fortemente seus clientes (STARBUCKS, 2014). Mas é claro essa estratégia não é válida para qualquer tipo de companhia e algumas delas não fazem uso da inovação aberta e da colaboração com os usuários. *Apple*, *Samsung* e *Sony* são exemplos clássicos de corporações que não praticam esse modelo flexível, provavelmente com medo de perder o controle de suas plataformas e criar oportunidades para novos consumidores e concorrentes. Os produtos *top* de linha dessas empresas não dão ao usuário a chance de fazer qualquer modificação interna. Permitir que ele possa participar do processo de criação de um bem constitui o que Tapscott e Williams (2007) chamaram de “canibalizar o produto” (2007, p.170) e este é um dos grandes dilemas das corporações de hoje em dia: deixar que seus clientes modifiquem livremente seus produtos e canibalizar o modelo de negócios, perdendo ainda o controle de sua plataforma; ou seguir a “onda” e abrir a criação a eles? Empresas que travam batalhas com seu público podem ter a reputação manchada e jogar fora uma valiosa fonte de inovação em potencial.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sem dúvida alguma, a comunicação digital alterou bastante o modo como as organizações se comunicam e se relacionam com seus públicos de interesse. Apesar disso e de todas as vantagens sobre a ação dos *prosumers*, a grande maioria das empresas ainda enxerga a inovação e a colaboração de consumidores e amadores como algo de pouco valor para o mercado, fechando os olhos e ignorando novas ideias que poderiam se converter em retorno financeiro para elas mesmas. Com a crescente proliferação das comunidades de *prosumers*, marcas e empresas enfrentam escolhas cada vez mais difíceis sobre como lidar com elas. Isso prova que, mesmo depois da globalização e da consolidação das tecnologias digitais, muitas empresas ainda permanecem com processos internos fechados e com foco somente no fabricante e no produto. Elas ainda se preocupam excessivamente com o controle de suas infor-

mações e se sentem ameaçadas pelos *prosumers*, encarando a inovação como um problema que pode massacrar produtos de qualidade e custos mais baixos. Todo esse cenário de resistência tende a mudar, à medida que a internet se transforma em um palco criativo para as comunidades de consumidores. O que antes era algo marginal está se tornando mais evidente e valorizado, e os usuários líderes, aqueles dispostos a testar os limites da tecnologia com modificações e protótipos de produtos, mostram um caminho para novas oportunidades de mercado e vantagens competitivas.

Por tudo isso, pode-se perceber que é preferível abrir mão de uma parte do controle do conhecimento e da produção a ser engolido por um concorrente mais aberto à ação dos *prosumers*. Empresas que vendem bens e serviços podem começar a planejar agora a utilização dessa força mercadológica ou correrão o risco de ficar para trás. Muito em breve, produtos que não permitirem aos clientes a participação estarão totalmente fora do mercado, que cada vez mais joga de acordo com as regras do consumidor. A empresa totalmente independente e voltada para si mesma está praticamente morta. Fronteiras abertas e exploração competitiva já são uma realidade que pode atrair mentes qualificadas, dispostas a colaborar e criar valor, transformando a inteligência coletiva em um lucrativo centro de inovação para as corporações. Hoje, as que atuam de modo inteligente veem o compartilhamento como uma maneira de reduzir custos, formar comunidades, descobrir ideias e fazer com que todos cresçam juntos. A escolha que está diante delas não é apenas se serão capazes de interagir e colaborar com seus consumidores, mas saber distinguir quando e como isso vai acontecer. É impossível impedir que eles redefinam, aprovelem ou critiquem uma marca, um produto ou serviço na rede.

A empresa global, que abre suas portas para a inovação, especialmente com seus clientes, dividindo conhecimentos antes restritos a seus próprios muros, está ganhando forças e crescendo em grande velocidade. Seja ou não apenas mais uma força do mercado capitalista, não se pode negar que a abertura à colaboração externa se torna uma grande aliada nesses novos tempos, impulsionando o crescimento e a competitividade das corporações. Criar em parceria com o consumidor e deixá-lo participar do processo desde sua concepção, pode funcionar como uma maneira de conhecê-lo melhor e gerar, além de confiança,



empatia, agilidade e um diferencial mercadológico. Para conseguirem se apropriar das vantagens dessa realidade, empresas devem preparar ações que orientem e envolvam efetivamente seus consumidores e suas marcas, engajando-os em uma participação coletiva e colaborativa, que abrace de vez uma nova maneira de relacionamento entre eles. Assim sendo, observamos que o ambiente digital e as criações geradas pelos *prosumers* já são uma realidade e estão fazendo surgir um novo modelo de negócios, baseado na colaboração. E ela é, certamente, um caminho futuro para vantagens competitivas para as corporações que quiserem se manter no mercado daqui pra frente. No entanto, é preciso mais pesquisa nessa área, para que casos de sucesso, seus reais impactos e avaliações sejam explorados com mais rigor, subsidiando o detalhamento de novas teorias e estudos sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Inês. Participação em Rede: do utilizador ao “consumidor 2.0” e ao “prosumer”. **Comunicação e Sociedade**, vol.02, p. 131-147, 2012.

ANGELI, Rafael de; MALINI, Fabio. **Crowdsourcing e colaboração na internet: breve introdução e alguns cases**. Em: XVI Congresso Brasileiro de Ciências de Comunicação. São Paulo, 2011.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida para Consumo: a transformação das pessoas em mercadorias**. Rio de Janeiro. Jorge Zahar Ed., 2008.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

CASTRO, Gisela G. S. **Entretenimento, Subjetividade e Consumo nas Redes Digitais: Mobilização Afetiva como Estratégia de Negócios**. Em: XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências de Comunicação. Manaus, 2008.

FIAT MIO. Disponível em: <http://www.fiatmio.cc/pt/>. Acesso em 15 de setembro de 2015.

O JOVEM Digital Brasileiro. IBOPE 2013. Disponível em < [http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Documents/131107\\_Jovem\\_Digital.pdf](http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Documents/131107_Jovem_Digital.pdf) > Acesso em 31 de janeiro de 2016.

HOWE, Jeff. **The rise of crowdsourcing**. Disponível em: <http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>. Acesso em 15 de agosto de 2015.

IDEA Storm. Disponível em: <http://www.ideastorm.com>. Acesso em 01 de setembro de 2015.

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

LEGO Mindstorms. Disponível em: <http://www.lego.com/en-us/mindstorms/?domainredir=mindstorms.lego.com>. Acesso em 01 de setembro de 2015.

LEVY, Pierre. **A inteligência coletiva**. São Paulo. Loyola, 1999, p. 28-32.

\_\_\_\_\_. **As Tecnologias da Inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: 8ª edição. Ed. 34, 1999 (1993), p. 21-28, 76-114.

LINUX. Disponível em: <http://br-linux.org/>. Acesso em 01 de setembro de 2015.

NUNES, Catarina; RODRIGUES, Jorge Nascimento. **Ira Matathia: Los Prosumidores son Los Canales de Comunicacion Humanos**. Mujeres de Empresa. Disponível em: <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing050701.shtml>. Acesso em 15 de agosto de 2015.

O'REILLY, Tim. **O que é a Web 2.0**. Disponível em: <http://www.flaudizio.com.br/files/o-que-e-web-20.pdf>. Acesso em 01 de setembro de 2015.

PAHINS, Silvia Letícia Lara; CARVALHO, Francisco Edinaldo Lira de. **Comunicação e Gestão de Relacionamento – O Caso do Fiat Mio**. Em: VIII Convibra Administração, 2011.

SAAD CORREA, Beth. **Estratégias 2.0 para a mídia digital: Internet, informação e comunicação**. São Paulo: 2ª edição. Editora Senac, 2008 (2003).

SHIRKY, Clay. **A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado**. Rio de Janeiro. Zahar, 2011.

SIU, Eric. 10 User Generated Content Campaigns that actually worked. Disponível em <http://blog.hubspot.com/marketing/examples-of-user-generated-content> Acesso em 01 de março de 2016.

STARBUCKS announces the winner of its White Cup Contest. Disponível em <https://news.starbucks.com/news/starbucks-announces-the-winner-of-its-white-cup-contest> Acesso em 14 de março de 2016.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital**. Rio de Janeiro. Agir Negócios, 2010.

\_\_\_\_\_. WILLIAMS, Anthony D. **Wkinomics: como a colaboração em massa pode mudar seu negócio**. Rio de Janeiro. Nova Fronteira, 2007.

TEIXEIRA, Marcelo Mendonça. Prosumer: a consequência da virtualização midiática. **Revista Temática**, n.02, p. 01-12, 2013.

TERRA, Carolina Frazon. **Usuário Mídia: o quinto poder**. Disponível em: [http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT3\\_Carolina.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT3_Carolina.pdf). Publicado em 2009. Acesso em 16 de agosto de 2015.

TOFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: 25ª edição. Record, 2011 (1980), p. 266-288.

VOLTA dos nomes na embalagem gera nova campanha da Coca Cola. Disponível em <http://www.adnews.com.br/publicidade/coca-cola-incentiva-pessoas-a-compartilharem-embalagens-com-nomes> Acesso em 14 de março de 2016.

# COMPORTAMENTOS E PERCEPÇÕES DE CONSUMIDORES EM REDES DE RELACIONAMENTO DIGITAIS ORGANIZACIONAIS

---

Gustavo David Araujo Freire<sup>1</sup>

## RESUMO

O mundo dos negócios se apropriou da internet como estratégia de fortalecimento dos seus interesses, fazendo com que as atividades econômicas acontecessem em rede, engendrando a nova economia. Diante dessa conjuntura, as relações entre as empresas e os consumidores são alteradas e os sites de redes sociais são uma instância a qual os consumidores recorrem com o intuito de registrar sua insatisfação e ter seus anseios atendidos. Nessa perspectiva, este trabalho tem como objetivo verificar o comportamento e as percepções de consumidores/usuários ocorridos nas páginas das operadoras Claro, Oi, Tim e Vivo no Facebook. O estudo empírico, com finalidade comparativa das realidades, evidencia um processo de legitimação das narrativas individuais e coletivas na rede.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; Consumidor; Redes sociais digitais; Relacionamento.

## INTRODUÇÃO

Para além de meios transmissores de informação e canais de diálogo, a comunicação, como elemento tecnológico, incorpora a capacidade de transformação das sociedades (CASTELLS, 1999). Mais que um

---

<sup>1</sup> Graduado em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Mestre em Comunicação e Culturas Midiáticas pelo Programa de Pós-graduação em Comunicação pela mesma instituição. Professor do departamento de Comunicação da UFPB e do Curso de Jornalismo das Faculdades Integradas de Patos (FIP).

artefato cultural, a comunicação pode ser entendida como o “processo de mobilização e compartilhamento de significados, por meio de mensagens simbólicas, no qual a construção da cultura é realizada” (DAZZI; PEREIRA, 2001, p. 3).

Diante do surgimento da informática, das telecomunicações e da biotecnologia cogita-se o surgimento de uma Terceira Revolução Industrial (BARBOSA, 2003). Diferentemente das duas outras revoluções a informação, enquanto produto intangível e amparada pelas tecnologias da informação e comunicação (TICs), é o cerne do desenvolvimento e a mola propulsora das transformações na contemporaneidade.

De acordo com Dowbor (2002), a transformação social tem acontecido de maneira tão ampla que gera uma sociedade do conhecimento, como as sociedades agrárias, fundamentadas no controle da terra, e a sociedade industrial, estruturada sob o controle dos meios de produção. Trata-se de uma sociedade em rede onde as relações sociais têm como sustentáculo as TICs. Assim, a comunicação passa a ser percebida como “[...] o eixo central das transformações estruturais tanto na economia como na política” (DOWBOR, 2002, p. 23). É a informação como produto de valor e capital simbólico, e o seu domínio como forma de poder.

As relações entre comunicação e economia são cada vez mais difíceis de serem detectadas, tendo em vista que estão sempre entrelaçadas, comprometidas, justamente pelo caráter mercadológico que a informação assumiu, um negócio rentável de interesses econômicos e políticos (SANTOS, 2006). Empresas como Google e Facebook são exemplos nítidos de organizações que operam sob a lógica do capital informacional, pois se apropriam das informações fornecidas pelos usuários como forma de direcionar produtos e serviços (mercadorias audiências) dos anunciantes, de acordo com os prováveis interesses e gostos captados (BOLAÑO; VIEIRA, 2012).

“A nova configuração e estruturação elétrica da vida cada vez mais se opõe aos velhos processos e instrumentos de análise, lineares e fragmentários, da idade mecânica” (MCLUHAN, 2007, p. 42). Cabem, agora, reflexões das composições da vida social fundamentada e atravessada nas/pelas relações sociotécnicas.

Nessa perspectiva, este trabalho, resultante de uma pesquisa desenvolvida para obtenção do título de Mestre em Comunicação, tem

como objetivo verificar o comportamento e as percepções de consumidores/usuários ocorridos nas páginas das operadoras Claro<sup>2</sup>, Oi<sup>3</sup>, Tim<sup>4</sup> e Vivo<sup>5</sup> – que oferecem serviços de telefonia fixa, móvel e internet, no Facebook. A investigação de natureza qualitativa é construída sob a abordagem exploratória do fenômeno, configurando-se como um estudo empírico, com a finalidade comparativa das realidades evidenciadas nas páginas das empresas.

## A INTERNET COMO NEGÓCIO

Do projeto embrião da Internet – *Resource Sharing Computer Network* (Arpanet), em 1969 – ao seu estado atual de uso, os anos 1990 se transformaram, de vez, na ‘década da internet’ com o desenvolvimento do aplicativo *World Wide Web*<sup>6</sup> (WWW), ou simplesmente Web (CARVALHO, 2006). O mundo dos negócios se apropriou da internet – inicialmente se fazia de interesse máximo acadêmico e militar – com vista no seu objetivo-fim, a geração de lucros. Dessa forma, a privatização da internet em 1995 e os usos comerciais exerceram grande influência sobre o seu formato.

“Atividades econômicas, sociais, políticas, e culturais essenciais por todo o planeta estão sendo estruturadas pela Internet e em torno dela, como por outras redes de computadores” (CASTELLS, 2003, p. 8). A internet é, conforme Bolaño e Vieira (2012, p. 5), “[...] um espaço de

---

<sup>2</sup> Claro Brasil: <<https://www.facebook.com/clarobrasil>>. Possuía no momento da coleta 4.895.213 fãs.

<sup>3</sup> Oi Oficial: <<https://www.facebook.com/OiOficial>>. Possuía no momento da coleta 1.870.651 fãs.

<sup>4</sup> Tim Brasil: <<https://www.facebook.com/timbrasil>>. Possuía no momento da coleta 1.172.072 fãs.

<sup>5</sup> Vivo: <<https://www.facebook.com/vivo>>. Possuía no momento da coleta 3.284.070 fãs.

<sup>6</sup> A aplicação www “[...] organizava o teor dos sítios da Internet por informação, e não por localização, oferecendo aos usuários um sistema fácil de pesquisa para procurar as informações desejadas” (CASTELLS, 1999, p. 88). Permitindo, assim, a difusão da internet na sociedade em geral e uso pelos não-iniciados.

convergência para toda a produção cultural industrializada, para o comércio em geral e também para os indivíduos e grupos sociais, como grande plataforma de comunicação”. De maneira incisiva, o uso da internet pelas organizações transforma a maneira delas se relacionarem em todas as instâncias<sup>7</sup> – seja com os consumidores ou outras empresas, e ainda outros públicos de interesse. Além de transformar os processos organizacionais internos – seja nos fluxos operacionais ou de produção e sua relação com os mercados financeiros.

Usada para definir os novos movimentos emergentes dos mercados globais e da revolução da informação, a expressão “nova economia” surgiu a partir de um relatório publicado, em 1996, pela revista *Business Week*, chamado “O Triunfo da Nova Economia” de Michael J. Mandel (KAUFMAN; ROZA, 2013). A

[...] nova economia se funda num potencial sem precedentes de crescimento da produtividade em decorrência dos usos da Internet por todo tipo de empresa em todo tipo de operação, então estamos ingressando, provavelmente, num novo mundo dos negócios. Um mundo que não cancela ciclos comerciais nem substitui leis econômicas, mas transforma suas modalidades e suas consequências ao mesmo tempo em que acrescenta novas regras ao jogo [como rendimentos crescentes e efeitos de rede] (CASTELLS, 2003, p. 10).

A nova configuração econômica é calcada em dois pilares: nos mercados globais e na revolução da informação, respectivamente tratando-se das dimensões global e não material – que difere da economia de base industrial (KAUFMAN; ROZA, 2013).

Na tendência de um modelo de inovação aberta frente à forte competitividade que vinha se instaurando no cenário mercadológico desde o fim da década de 1980, muitas organizações passaram a se constituir na

---

<sup>7</sup> As nomenclaturas *business-to-consumer* (B2C) e *ebusiness-to-business* (B2B) são usadas para evidenciar o relacionamento entre a organização e o consumidor e a organização e outra organização, respectivamente, na internet. Nessa linha de pensamento sugerimos o uso da expressão *business-to-stakeholders* (B2S) para identificar o relacionamento entre a organização e os públicos de interesse (Governos, concorrentes, imprensa, sindicatos, entre outros).

internet. Inicialmente, ocorreu como um movimento de elevação da marca do ambiente *offline* para o *online*, cujo objetivo era o estabelecimento da comunicação institucional e se fazer presente na web. Para Kalakota e Robinson (2002), essa seria a primeira fase de impacto do *e-commerce* - isto é, o comércio de transações comerciais, compras e vendas de produtos e/ou serviços na internet -, que se deu a partir do uso comercial da web até o ano de 1997. Período esse marcado pelos sites estáticos.

As transações comerciais de compra e venda através de empresas como a Amazon e eBay, no meio digital, entre 1997 e 2000, demarcam a segunda fase de impacto do *e-commerce*. Um adendo a ser levado em consideração é que, em 2001, 80% das transações feitas na Web foram *business-to-business* (de negócio para negócio), caracterizando o surgimento de uma economia não “[...] ponto.com, mas uma economia interconectada com um sistema nervoso eletrônico” (CASTELLS, 2003, p. 57). Assim, são evidentes os indícios de um movimento de reorganização dos processos e transações organizacionais no âmago das empresas e no relacionamento com os compradores e fornecedores da cadeia produtiva.

A terceira fase teria sido estabelecida em 2000, com a internet sendo percebida como motor da lucratividade. Para além da estratégia de aumentar a receita bruta, a lucratividade estaria mais voltada para o aumento das margens totais, levando em consideração as aplicações e os processos de uma organização na realização da transação de negócios - o chamado *e-business*. Um exercício de aprender na prática qual o modelo de negócio mais adequado ao sistema organizacional, tendo em vista a impossibilidade de uma “receita” pronta em decorrência das especificidades percebidas.

A compreensão de empresas eletrônicas não deve se restringir apenas àquelas organizações cuja atividade-fim dos seus negócios operam tão somente, ou quase que exclusivamente, pela/na internet. Mas compreende àquelas que incorporam a internet - ou que fazem uso de outras redes de computadores - ao seu modelo organizacional, de maneira a refletir no sistema econômico. “Assim, capital e trabalho, os componentes-chave de todos os processos de negócios, são modificados em suas características, bem como no modo como operam” (CASTELLS, 2003, p. 57).

A configuração da nova economia-mundo, segundo Lipovetsky (2007), não se define apenas pela soberania da lógica financeira, mas tam-



bém pela expansão de uma “economia do comprador”, a qual corresponde a uma profunda revolução dos comportamentos e do imaginário de consumo. “De um consumidor sujeito às coerções sociais da posição, passou-se a um hiperconsumidor à espreita de experiências emocionais e de maior bem-estar, de qualidade de vida e de saúde, de marcas e de autenticidade, de imediatismo e de comunicação” (LIPOVETSKY, 2007, p. 14).

Pensar o consumo não como algo “privado, atomizado e passivo”, e sim como algo “eminentemente social, correlativo e ativo” é vislumbrar que as formas de exercer a cidadania sempre estiveram associadas à capacidade de apropriação de bens de consumo e à maneira de usá-los (CANCLINI, 2010). Esta é uma concepção que se fortalece na medida em que o mercado passa a “ocupar” o lugar da política - já desacreditada pelo povo, assumindo a “rédea” das sociedades.

Nesse sentido, o descaso nas relações de consumo enfrentado pelos consumidores tem os levado a adotar um novo comportamento na atual conjuntura. As “[...] mudanças tecnológicas, econômicas, e nas práticas sociais têm gerado novas oportunidades nas quais os indivíduos têm desempenhado um papel mais ativo do que era possível na economia industrial do século XX” (KAUFMAN; ROZA, 2013, p. 36-37). Antes, as críticas, as impressões e os sentimentos eram compartilhados em família, nas rodas de conversas entre amigos ou em conferências e encontros. Hoje, numa escala com audiência ampliada, os usos sociais da internet, especificamente pelos consumidores, têm gerado práticas emergentes afirmativas capazes de exercer pressão sobre as organizações. É notório um novo ritmo de interação no campo social.

Com a internet, ambientes como os sites de redes sociais (SRSs), desenvolvidos com vistas a propiciar um espaço predominantemente relacional, em muitos casos são utilizados pelo público consumidor para compartilhar suas experiências de compra, sejam de ordem positiva ou negativa. E ainda constituir elogio, reclamação e/ou insatisfação em relação a um produto, serviço e/ou processo de uma dada organização. Uma lógica própria da razão de existência do serviço de atendimento ao consumidor.

Como “[...] nossa prática é baseada na comunicação, e a internet transforma o modo como nos comunicamos, nossas vidas são profundamente afetadas por essa nova tecnologia da comunicação” (CASTELLS, 2009, p. 68). Nesse sentido, a compreensão sobre as práticas do consu-

midor nas redes digitais permite desvendar as transformações nas relações entre o produtor e o consumidor, neste início de século.

## **RELACIONAMENTO NAS REDES DIGITAIS COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

Na Web 2.0<sup>8</sup> as redes digitais constituem um espaço de relacionamento para que as organizações se aproximem dos públicos, tendo em vista as arquiteturas participativas das redes. “As tecnologias digitais surgiram, então, como a infra-estrutura do ciberespaço, novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, mas também novo mercado da informação e do conhecimento” (LÉVY, 1999, p. 32).

Cada vez mais caminhamos para a formação de uma sociedade estruturada através de uma conectividade telemática generalizada (LEMOS, 2007). Ademais, o potencial comunicativo é ampliado e proporciona a troca de informações sob as mais diversas formas, fomentando agregações sociais compostas por laços fracos e fortes.

Como estratégia organizacional, as empresas veem as redes digitais como um canal para difundir sua marca, estabelecer relacionamentos com os públicos e fazer negócios, tendo em vista o modelo interativo<sup>9</sup> da comunicação. O uso da tecnologia como um recurso meio para se atingir determinado fim

é um desafio que precisa ultrapassar as fórmulas superadas que estão comprometidas com a racionalidade instrumentalizada e o monopólio da verdade, para que se alcancem formas de colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade

---

<sup>8</sup> A Web 2.0 corresponde “a segunda geração de serviços online e caracteriza-se por potencializar as formas de publicação, compartilhamento e organização de informações, além de ampliar os espaços para a interação entre os participantes do processo” (PRIMO, 2007, p. 1).

<sup>9</sup> O modelo interativo é evidenciado por Santaella (2001) e tem como base o processo de participação bidirecional na comunicação. Outros dois modelos elencados pela autora são: linear e circular. O primeiro tem por base a reprodução unilateral da mensagem e o segundo leva em consideração o processo de comunicação bidirecional entre os sujeitos.

criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e a afetividade, e vendo a organização como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente (CARDOSO, 2006, p. 1126).

O interesse das organizações de constituir sua marca no ciberespaço e estabelecer uma comunicação via redes digitais tem respaldo no elevado número de usuários que fazem uso da internet. No primeiro trimestre de 2013, segundo o IBOPE Media, o número de internautas no Brasil chegou a 102,3 milhões. Uma margem expressiva que já alcança pouco mais de 50% da população brasileira. O estudo considerou pessoas com 16 anos ou mais com acesso em qualquer ambiente (*lanhouse*, trabalho, domicílio, escola, etc.), além de crianças e adolescentes, de 2 a 15 anos de idade, que têm acesso em casa (IBOPEMEDIA, 2013).

A pesquisa ‘Nações emergentes abraçam internet e tecnologia móvel’<sup>10</sup>, do Pew Research Center (2014), revela que 66% dos internautas brasileiros acessam a internet diariamente, e que os SRSs são mais utilizados por jovens e adultos entre 18 e 49 anos.

No Brasil, o Orkut<sup>11</sup> foi a primeira grande rede social utilizada pelas organizações com o objetivo de pulverizar o discurso institucional e se relacionar com os públicos. Atualmente, inúmeros são os sites de redes sociais existentes em escala mundial (Instagram, Twitter, LinkedIn, etc), sendo o Facebook o maior deles em número de usuários ativos – cerca de 1,23 bilhão, que acessam a rede ao menos uma vez ao mês. No final de 2013, o Brasil já era o terceiro país com o maior número de usuários, o equivalente a 61,2 milhões (UOL, 2014). Em suma, os dados revelam o potencial dos SRSs como espaço de agregações sociais.

---

<sup>10</sup> Tradução para ‘*Emerging Nations Embrace Internet, Mobile Technology*’. A pesquisa foi realizada em 24 países emergentes e em desenvolvimento, sob a amostra de 24.263 usuários, entre 02 de março de 2013 e 01 de maio do mesmo ano. Os questionários foram aplicados face-a-face, e a margem de erro é de 4,1 pontos percentuais para mais ou para menos sobre a realidade brasileira. Disponível em: <<http://migre.me/qjQDi>>. Acesso em: 26 jul. 2014.

<sup>11</sup> URL: <[www.orkut.com](http://www.orkut.com)>.

## METODOLOGIA E DADOS DA PESQUISA

O estudo em questão verifica os comportamentos e as percepções de consumidores/usuários ocorridos nas páginas das operadoras Claro<sup>12</sup>, Oi<sup>13</sup>, Tim<sup>14</sup> e Vivo<sup>15</sup> – que oferecem serviços de telefonia fixa, móvel e internet. A investigação de natureza qualitativa é construída sob a abordagem exploratória do fenômeno, que, para fins de análise, configura-se como um estudo empírico de observação indireta intensiva da plataforma, do tipo não-participante (LAKATOS; MARCONI, 1991), com a finalidade comparativa das realidades evidenciadas nas páginas das empresas.

A escolha das operadoras Claro, Oi, Tim e Vivo se deu a partir da verificação de que essas operadoras estão no topo do *ranking* de reclamações junto aos órgãos de defesa do consumidor e do site reclame aqui<sup>16</sup>.

A observação do fenômeno nas páginas se concentrou no conteúdo produzido pelos consumidores ou usuários que foram publicados como comentário nas postagens emitidas pelas operadoras em sua própria *timeline*. A investigação do fenômeno circunscrito aconteceu entre os meses de fevereiro e março de 2015, vejamos:

---

<sup>12</sup> Claro Brasil: <<https://www.facebook.com/clarobrasil>>. Possuía no momento da coleta 4.895.213 fãs.

<sup>13</sup> Oi Oficial: <<https://www.facebook.com/OiOficial>>. Possuía no momento da coleta 1.870.651 fãs.

<sup>14</sup> Tim Brasil: <<https://www.facebook.com/timbrasil>>. Possuía no momento da coleta 1.172.072 fãs.

<sup>15</sup> Vivo: <<https://www.facebook.com/vivo>>. Possuía no momento da coleta 3.284.070 fãs.

<sup>16</sup> Disponível em: <[www.reclameaqui.com.br](http://www.reclameaqui.com.br)>.

**TABELA 1 – TEMPO DE MATURAÇÃO DAS POSTAGENS NA PÁGINA**

Data da Postagem	15/02	16/02	17/02	18/02	19/02	20/02	21/02	22/02	23/02	24/02
Data final da coleta	24/02	25/02	26/02	27/02	28/02	01/03	02/03	03/03	04/03	05/03

Fonte: Pesquisador, 2015.

O universo da pesquisa constituiu os sujeitos que possuem perfil no site de rede social Facebook, pois para que possam entrar em contato com a operadora através de sua página é necessário que estejam cadastrados na plataforma. Preferimos analisar todo o conteúdo coletado dentro dos recortes temporal e espacial supracitados (LAKATOS; MARCONI, 1991). A coleta de conteúdo foi realizada por meio da ferramenta de captura de imagens (*printscreen*) ‘MW Snap 3.0’.

Verificamos que as quatro empresas não realizaram postagens diárias regularmente, sendo a operadora Claro a que mais publicou, com uma média de 0,9 publicações. A Tim apresenta uma média de 0,5 publicações, e as operadoras Oi e Vivo são as que menos postaram, com uma média de 0,3, cada. O número máximo de publicações/dia foi de duas postagens, sendo proferidas pelas empresas Claro e Tim.

O tipo de conteúdo dos *posts* produzido pelas operadoras versam entre: informações sobre produtos e/ou serviços; divulgação de produtos e/ou serviços; e entretenimento ou conteúdo diverso. Já o montante de conteúdo postado pelos consumidores ou usuários nas páginas das quatro operadoras foi da ordem de 3.813 mensagens, sendo distribuído da seguinte forma:

**QUADRO 1 - QUANTITATIVO DE POSTAGENS DOS CONSUMIDORES OU USUÁRIOS**

<b>CONSUMIDORES OU USUÁRIOS DA OPERADORA</b>	<b>QUANTITATIVO DE COMENTÁRIOS</b>	<b>%</b>
Claro	1.460	38%
Oi	502	13%
Tim	1.134	30%
Vivo	717	19%

Fonte: Pesquisador, 2015.

O quadro 1 demonstra que as páginas que recebera mais comentários são das operadoras Claro e Tim, correspondendo a 38% e 30%, respectivamente. Isso pode estar associado ao fato das duas operadoras serem as que mais postaram no período da pesquisa. As páginas das empresas Vivo e Oi são as que apresentam as menores taxas, 19% e 13%, respectivamente. Estas empresas são as que menos publicaram.

## **COMPORTAMENTOS E PERCEPÇÕES DE CONSUMIDORES/USUÁRIOS NAS PÁGINAS**

Os comentários dos usuários/consumidores nas páginas das operadoras correspondem a:

- 1). Informação/dúvida – quando a mensagem requer esclarecimento/ajuda da operadora;
- 2). Reclamação – quando o teor da mensagem é tipicamente de reclamação acerca de um produto ou serviço;
- 3). Elogio/sugestão – quando a mensagem é de elogio sobre um produto/serviço ou em relação à operadora. Ou ainda, quando a mensagem sugere melhoria à empresa;
- 4). Comentário sobre o *post* – quando se trata de uma resposta-

-estímulo, tendo como base o conteúdo da postagem proferido pela operadora;

- 5). Insulto, alerta, ironia – quando o teor da mensagem vai para além de uma reclamação e se configura como hostil ou irônica. Ou ainda, quando a mensagem visa alertar outros possíveis consumidores sobre os problemas ora enfrentados;
- 6). Outros – Em suma, menção a outros usuários/consumidores com o objetivo de recomendar a postagem; comentário para somar esforços e boicotar a empresa; mensagem de autopromoção ou divulgação de produtos/serviços; e conteúdos que não se enquadram/aplicam ao contexto do estudo.

Verificamos que as mensagens queixosas são maioria nas páginas das operadoras e são decorrentes, sobretudo, pela má prestação dos serviços. As reclamações se elevam quando o serviço de atendimento ao consumidor via telefone é falho e não atendem aos anseios dos consumidores, e se potencializam quando o consumidor tem que insistentemente repetir as queixas acumulando protocolos.

Em decorrência do descaso enfrentado e do elevado nível de insatisfação, os consumidores constituem comentários insultuosos, usando, muitas vezes, palavras de baixo calão, discursos que visam alertar possíveis consumidores sobre os problemas ocorridos e mensagens com tom de ironia. Além disso, identificamos comportamentos e percepções de consumidores/usuários nas páginas das quatro operadoras, vejamos:

- 1). Existe a percepção clara do consumidor que o discurso publicitário proferido pelas empresas não corresponde, de fato, com as suas práticas. Para além das taxas percentuais de comentários queixosos, ofensivos e irônicos, identificamos, nitidamente, comentários evidenciando que ao invés de as operadoras investirem em publicidade deveriam investir na melhoria dos serviços oferecidos. Como exemplo, numa postagem do dia 20/02 o consumidor da empresa Tim expõe o anseio em explodir a operadora pelo motivo dela investir em propaganda mentirosa e chula ao invés de investir nos serviços, almejando oferecer qualidade. Situações como esta foram encontradas nas páginas das quatro operadoras.

- 2). Consumidores e usuários compartilham, nas páginas, *links* e conteúdos que tratam dos direitos do consumidor e das ações promovidas pelos órgãos de proteção e pela agência reguladora, Agência Reguladora de Telecomunicações (Anatel), contra as operadoras. Identificamos que os usuários compartilham na página das operadoras um *link* para o site da Anatel, que trata das novas regras do setor de telefonia, ampliando os direitos do consumidor.
- 3). Os consumidores recorrem ao site Reclame Aqui, aos órgãos de proteção ao consumidor e à Anatel com o objetivo de protocolar suas reclamações, tendo em vista que não têm o atendimento esperado no *call center*. Verificamos que, comumente, o discurso do consumidor demonstra uma postura de antecipação de medidas, tendo em vista, aparentemente, conhecer as falhas e os descasos ocorridos na relação de consumo. Discursos que elegem o site Reclame Aqui, os órgãos de proteção ao consumidor e a Anatel como instâncias mediadoras dos conflitos existentes entre consumidor e operadora foram identificados nas páginas de todas as operadoras.
- 4). O discurso de consumidores legitima as páginas como um espaço para registrar comentários próprios de serem protocolados juntos aos tradicionais canais de atendimento ao consumidor, devido aos problemas enfrentados. Em uma postagem do dia 22 de fevereiro, após várias tentativas sem sucesso de tentar entrar em contato com a operadora Claro, o consumidor verbaliza que a única forma de ser “ouvido” é por meio da página da empresa no Facebook. Diante de tal discurso, compreendemos que muitos consumidores veem as páginas das operadoras como instância espacial de registro de comentários. No entanto, não podem ser compreendidas como instâncias mediadoras, por não terem a efetiva intervenção de terceiros que intercedam na relação consumidor-empresa. A mesma situação foi identificada na página das outras três operadoras.
- 5). Possíveis clientes, ou *prospects*, pesquisam informações sobre as operadoras e seus produtos/serviços nas suas respectivas páginas. O comportamento de pesquisar e garimpar informações essenciais que influenciem na tomada de decisão



para a efetivação da relação de consumo, ou não, é caracterizado como sendo típico do neoconsumidor<sup>17</sup>. Numa postagem do dia 23 de fevereiro, o discurso inicialmente irônico de um consumidor demonstra que, antes de se tornar cliente da operadora Vivo, ele buscou informações sobre a empresa na sua respectiva página e desistiu de efetuar a compra de um chip devido às inúmeras queixas registradas. Outro consumidor reforça a decisão acertada daquele em não se tornar cliente, tendo em vista não ter sido atendido pela operadora. Tal situação foi identificada apenas na página Vivo Brasil.

- 6). Consumidores insatisfeitos visam a criar produtos midiáticos relatando o descaso sofrido, com o objetivo de disseminar o caso e angariar esforços contra dada operadora. Numa situação registrada no dia 23 de fevereiro, o consumidor da empresa Claro se sente lesado após, aparentemente, a operadora descumprir o que lhe fora prometido na contratação do serviço de internet. O pacote de dados não era ilimitado como se pensava. Diante disso, o consumidor expõe que irá criar um site relatando a história e convocará outros consumidores que se encontram com o mesmo problema para juntos moverem uma ação coletiva na justiça. Além disso, também convoca outros consumidores com problemas diversos para agirem colaborativamente. Comportamentos como este foram identificados também nas páginas das operadoras Oi e Tim.
  
- 7). Consumidores postam comentários para que os fã denunciem a página como Spam e para que deem *dislike*. Vários registros são identificados na página da Claro Brasil. Os discursos de consumidores incitando outros a denunciarem a página como *spam* e para dar *dislike* soam como uma tentativa de causar dano e de protestar, respectivamente. O ato de denunciar a página ao Facebook sem fundamentos

---

<sup>17</sup> Neoconsumidor “[...] não é o indivíduo manipulado e hipnotizado, mas o indivíduo móvel, o indivíduo-órbita zapeando as coisas na esperança, muitas vezes frustrada, de zapear sua própria vida” (LIPOVETSKY, 2007, p. 70). Uma tentativa de o indivíduo estar no controle ou, pelo menos, no canal que parece suprir suas necessidades.

não irá trazer dano à operadora, pois a detentora da plataforma não tomará nenhuma providência, desde que não sejam violadas as políticas da rede. Já o fato de deixar de ser fã da operadora no Facebook é uma ação que, realizada em massa, pode acarretar conseqüências negativas à empresa, isso porque será um espaço a menos de diálogo e de constituição das mensagens institucionais, tendo em vista a evasão do público consumidor.

## PARA FINS DE CONCLUSÃO

Em decorrência do descaso enfrentado e do elevado nível de insatisfação, os consumidores constituem comentários insultuosos, usando, muitas vezes, palavras de baixo calão, discursos que visam alertar possíveis consumidores sobre os problemas ocorridos e mensagens com tom de ironia. Além disso, outras formas de causar dano aos negócios e compartilhar informações foram identificadas, a saber: práticas de boicote; a ameaça de produção de peças midiáticas relatando os problemas enfrentados; a postagem de mensagens alvitando que fãs deixassem de curtir a página e/ou a denunciasses ao Facebook por práticas de Spam; e o compartilhamento de *links* e conteúdos que tratam dos direitos do consumidor.

Percebemos, assim, que diante de tamanha insatisfação os consumidores recorrem às páginas das operadoras na busca de compartilhar informações, conquistar engajamento e somar esforços para agir contra elas mesmas. Trata-se de usos e práticas que ocorrem num espaço mantido pelas empresas e que vão de encontro aos seus interesses institucionais, tendo em vista a configuração proporcionada pelas TICs.

Verificar a relação entre os usos e as práticas num determinado ambiente é buscar compreender se a correlação entre estes fortalece o desejo de interações ou se as práticas são incorporadas como critérios de legitimação das narrativas individuais e coletivas. Nesse sentido, a relação sociotécnica entre as operadoras de telefonia e o consumidor nas redes digitais está longe de atender aos anseios deste. Então, estrategicamente, as ações afirmativas dos consumidores na rede são configuradas para a efetivação de um processo de legitimação de suas narrativas.

Além disso, os usos e as práticas dos consumidores nas páginas das operadoras incitam, a princípio, uma legitimação destes espaços

como serviço de atendimento ao cliente. Os consumidores, muitas vezes, recorrem às páginas como uma forma alternativa de concretizar a sua narrativa sem que seja necessário ficar aguardando um atendimento via telefone, que é conhecido pelo longo período de espera e pelas repetidas chamadas que cai em meio ao atendimento. No entanto, as redes sociais utilizadas como SAC 2.0 não são reguladas pelo Estado e, portanto, a presteza do atendimento fica à deriva das operadoras.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Alexandre de Freitas. **O mundo globalizado: política, sociedade e economia**. São Paulo: Contexto, 2003.

BOLAÑO, C. R. S.; VIEIRA, E. S. Economia Política da Internet: sites de redes sociais e luta de classes. In: XXXVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 36., 2012, Manaus. **Anais eletrônicos...** São Paulo: 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/TS0njt>>. Acesso em: 19 fev. 2015.

CANCLINI, Néstor García. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2010.

CARDOSO, O. de O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. In: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, nov./dez. 2006. Disponível em: <<http://goo.gl/y2K8o>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

CARVALHO, M. S. R. M. **A trajetória da internet no Brasil: do surgimento das redes de Computadores à instituição dos mecanismos de governança**. 2006. 239 f. Dissertação (Mestrado em Ciências de Engenharia de Sistemas e Computação) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 12. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009. v. 2.

\_\_\_\_\_. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

\_\_\_\_\_. **A sociedade em rede**. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

DAZZI, M. C. S.; PEREIRA, T. M. Os impactos da cultura e da comunicação na gestão do conhecimento. In: III SEMINÁRIO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 3., 2001, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: 2001. Disponível em: <<http://goo.gl/e43wKW>>. Acesso em: 19 fev. 2015.

DOWBOR, Ladislau. Economia da Comunicação. In: **Revista USP**, São Paulo, n. 55, p. 12-25, set./nov. 2002.

IBOPE MEDIA. Número de pessoas com acesso à internet passa 100 milhões. **IBOPE**. [S.l.]: *Online*, 2013. Disponível em: <<http://goo.gl/G6Tjz8>>. Acesso em: 26 jul. 2014.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KAUFMAN, Dora; ROZA, Erick. **Empresas e consumidores em rede: um estudo das práticas colaborativas no Brasil**. São Paulo: Annablume, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEMONS, André. **Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LIPOVETSKY, Gilles. **A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Cultrix, 2007.

PEW RESEARCH CENTER. **Emerging Nations Embrace Internet, Mobile Technology**. Washington: Pew Research Center, 2014. Disponível em: <<http://goo.gl/EJL7Os>>. Acesso em: 26 jul. 2014.

PRIMO, Alex. O aspecto relacional das interações na Web 2.0. In: **E-Compós**, Brasília, v. 9, 2007. p. 1-21. Disponível em: <<http://goo.gl/mv763>>. Acesso em: 01 ago. 2013.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SANTOS, G. F. C. A formação dos gêneros discursivos. In: XXIX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília. **Anais eletrônicos...** São Paulo: 2006. Disponível em: <<http://goo.gl/fPFQVr>>. Acesso em: 19 fev. 2015.

UOL. Facebook tem 1,23 bilhão de usuários mundiais; 61,2 milhões são do Brasil. **Notícias**. [S.l.]: *Online*, 2014. Disponível em: <<http://goo.gl/qn-VkJN>>. Acesso em: 26 jul. 2014.

# CREATIVE INDUSTRIES AND DEMATERIALIZATION OF THE ECONOMY: IDEAS ON COMMUNICATIONS AND PUBLIC RELATIONS

---

Guilherme Fráguas Nobre

## ABSTRACT

The paper aims to check the potential of creative industries to participate on the dematerialization of the economy. Firstly it relates the necessity for dematerialization with the degrowth debate. Secondly it defines dematerialization, immaterialization and decoupling. Then it introduces two ratios: one between relative *versus* absolute dematerialization at the present, other between rebound *versus* rebound through time. After approaching the sectors of services and ICT as candidates for dematerializing the economy, the paper analyses the role that creative industries could play on this issue (e.g. communication, public relations, and music). It concludes with the spillover effect that such industries could have on the others (intersectors), including rebound.

**Keywords:** Creative Industries; (De)(im)materialization of the Economy; Public Relations.

## GROWTH, DEVELOPMENT, AND DEGROWTH

The accelerated path of the world globalization process has contributed to enhance the importance of issues such as, scarcity of resources, sustainability of the economic growth and development, corporate social responsibility, welfare and life quality, the shift to the “green economy”, among others, all of them being actually an active part of the debate on the dematerialization of the economy along several decades by now (see i.e., SCHANDL and TURNER, 2009 for an overview of the related literature). Most of the delinking scenarios are rooted in the industrial sector, following a strategy based on improving the efficient use of resources

(output-input ratio) while preserving society's welfare and growth level. Economics deals with the interplay between two very different realities: one subjective, the other objective – as sides of the same coin. Economists usually express such relationship through mathematics (which has a symbolic nature), for that helps them to deal with it accordingly.

Growth and development fit both in this model: the first is a monetary accountability that allows the comparison between periods of time (and is an objective side of the economy); and the second goes beyond looking for life quality and human care indexes as well (and is a subjective side of the economy)<sup>1</sup>. So far the logic of the economic system has been the following: the accrued the quantity (wealth) the fostered the quality (welfare). However, there is a potential problem here. In the moment that the scarcity reaches the planetary platform of inputs, and not only the agents' budgetary constraints, economics must internalize such fact. Although the Club of Rome has proposed Zero Growth in the late 60's (WEILER, 2008), others have been recommending Negative Growth (also called Degrowth) as a policy to stop the exhaustion of resources (GHEORGHIC, 2012).

## **DEMATERIALIZATION AND IMMATERIALIZATION**

In order to face the increasing scarcity of natural resources (Planet's exhaustion to give and saturation to receive), the economists have been considering alternatives that could still conserve the prevailing logic – chiefly Growth leading to Development. Such promising arrangement would include a shift on the resources used and in the ways they are used.

The idea is simple and appealing: migrating the economy from the prior material base to a more immaterial one. In theory that would allow to maintain the synchronicity between economic growth and (socio-political-economic) development (MENGER, 2014). This migration process has been named dematerialization of the economy (SUCIU, LACATUS, IVANOVICI, 2010), and it is supposed to lead to a greater level of decoupling – meaning an increasing independence from natural resources to

---

<sup>1</sup> Sometimes the word 'development' includes the concept of "growth", bearing both objective and subjective aspects.

keep fostering growth and development (i.e. a decreasing share of such on GDP) (NIAZI, BHAMRA, 2014).

Hence, dematerialization implies less use of material/energetic resources by the economy. In relative terms, it is the decreasing of the quantity of matter/energy per unit of product and per unit of dollar (which is a measure of productivity) (BRITTON, 2001). In absolute terms, it is the decreasing of the quantum of matter/energy that is used by the whole economy – i.e. its share in the production / GDP. Some authors have named the dematerialization on the consumption side by immaterialization (KESKINEN et al., 2001).

Dematerialization – Opportunities to transform a physical product into a service play a significant part in the prospects for long-term sustainability. With the advent of reliable Internet-based distribution systems, there is some hope for a reduction in the production and consumption of other physical [...] formats. Reductions in print publications (e.g., books, magazines and forms), videocassettes, music CDs, photographic prints, and software production and distribution may be possible, with commensurate reductions in material usage. [...] Thus, with the rise of better reading electronic devices, it is expected that the environmental savings (in terms of emissions reductions) will be great. [...] On a larger scale, portions of the facilities for service-industries might be dematerialized as well. For example, the banking industry is being transformed in many countries through the introduction of online banking [...]. (WILLARD, HALDER, 2003, p.11)

Perhaps it would be better thinking on immaterialization as any human activity that demands matter/energy and is final, not serving as a throughput<sup>2</sup> to any other. So, immaterialization in relative terms is the decreasing of the quantity of matter/energy per unit of “human activity” (e.g. consumption<sup>3</sup>, labor, leisure). That would be the productivity to

---

<sup>2</sup> A ‘throughput’ is any resource that is used as input through the productive system, implying its demand is non-final – i.e. it is acquired as for intermediary production or use, not as for final consumption.

<sup>3</sup> Immaterialization is usually associated to the consumption side only (as opposite to the production side of the economy). This is accurate as long as such



generate one unit on the subjective side of the economy (utility, value), given the consumption of one unit of the objective side of the economy. In absolute terms, immaterialization is the decreasing of the quantum of matter/energy that is used by the whole population – i.e. its share on time-using and households budgets.

Immaterialization, including the sub-class of ICT-led immaterialization, is characterized by a “switch” in consumption behaviour from more material to less material [...].The important distinction between immaterialization and dematerialization is that the former involves more than simply making consumer goods more efficient, but rather replacing them with completely new forms of goods inherently more sustainable because they involve very little material use. As a value-led behavior change, it is greatly influenced by the lifestyle experienced in early, formative, years (particularly the teenage years). (WILLARD, HALDER, 2003, p.17)

An interesting ratio could be put forward between dematerialization and immaterialization. That will show how many units of dematerialization will be achieved by each unit of immaterialization, and vice-versa. In other words: how the productive effort is capable to offer ([in] tangible) outputs prone to be demanded increasingly as immaterialized consumption. The human activity taken as final, a dead-end process, is theoretically more open to the immaterialization than the industrial activities (to where dematerialization belongs). If so, this ratio would be kept theoretically and sustainably lower than one.

## **DECOUPLING OR DE-LINKING**

The new model tries to de-link the economy from the natural resources (HEISKANEN, JALAS, 2000). De-linking is a synonym for decoupling. Ideally, a full de-linkage of the economy would be matter/energy free. In practice that is impossible, since some level of matter/energy will be always required in the economic system. Actually, there is a danger implied by dematerialization: sometimes the resources saved with the

---

“human activities” do not imply (‘productive’) further rebound effects.

gain of productivity (relative decoupling) are reinvested in the matter/energy system – which goes against the logic of the absolute decoupling.

It is expected that ICTs are capable of delinking the economic growth from environmental degradation primarily due to their potential to increase productivity and create value-added in the form of manipulating ideas and information rather than energy and materials [...]. However, it is difficult to identify and measure what the environmental effects of the productivity improvements induced by ICT are. Evidence from the energy sector shows that a more efficient use of natural resources does not always reduce their absolute consumption. (PLEPYS, 2002, p.510)

This phenomenon is called rebound (SCHAUER, 2008), and can be explained as: gains on the relative decoupling are used to undermine gains on the absolute decoupling. Rebound is, therefore, a de-linkage between relative and absolute dematerialization/immaterialization (here named *de(im)mat* ratio<sup>4</sup>). The opposite phenomenon has been labeled debound (SCHNEIDER, 2003), and can be seen as the productivity factor between relative and absolute dematerialization: for instance, how much one unit of relative dematerialization impacts over the absolute dematerialization.<sup>5</sup> The more both move in the same direction, the more dematerialized the economy will come (even if the elasticity differs from 1).

Conversely, the main candidates to replace the matter/energy role on traditional economy can be found in the sectors of services, ICTs (information and communications technologies) (HEISKANEN et al., 2001), and in the creative industries (DEHTYAROVA, KUBATKO, 2013). Although

---

<sup>4</sup> Using less matter/energy to produce one music player (e.g. an iPod) implies greater relative dematerialization that could lead to a higher immaterialized consumption (e.g. digital format music), with the *de(im)mat* ratio going smaller than one. However, the accrued consumption for digital music could increase electricity bills and time-spending, for instance; with potential net rebound outside the musical/leisure industry (spillover effect).

<sup>5</sup> Materialization (M) and dematerialization (D) are complementary, meaning  $M + D = 1$  with  $M \neq 0$ . Since ‘rebound’ implies a net absolute materialization, its formula kept ‘materialization’ instead.

they look auspicious, some critics have been focusing over their rebound effect: for example, the gadgets' obsolescence; the high matter/energy intensity of internet's infrastructure (mainframes, cables, electricity, batteries); the level of CO<sub>2</sub> generated by a Google search, and so on.

Many authors expect ICTs to facilitate a de-coupling of economic growth and environmental damage. The idea of the 'knowledge economy' promotes the notion that economic value is created primarily through the manipulation of ideas, rather than the exploitation of energy and materials. More developed economies are seen as growing as a result of the more intelligent use of resources to produce greater value, rather than through the addition of new resources. [...] Information technologies contribute to a long-standing structural change in the economy away from materials-intensive activity and towards more service-based and information-intensive activities. This occurs through the growth of IT-related services (e.g. software development, Internet services, new advertising and marketing services, etc.), as well as through the growth of traditional services that have been transformed by the use of ICTs (e.g. financial services). However, service sectors are supported by material infrastructures and transactions, and are not as 'clean' and 'weightless' as is often assumed. [E]mpirical evidence also shows that in absolute terms these economies are still 'materialising' (i.e. getting more materials-intensive), especially when the environmental burdens associated with traded goods are included. (BERKHOUT, HERTIN, 2004, p.914)

## SERVICES AND ICT

Services and ICT are intertwined in all phases of the traditional economy: the point on the economy's migration to the new stage would be rather intensifying the use of technology to promote relative decoupling, while the diversification towards services (theoretically less matter/energy based) would contribute to both relative and absolute de-linking. Again it has been controversial whether concentrating investments on services and ICT would make progress rebound (KANDER, 2005), and not rebound (in a synchronic analysis). Moreover,

an undeniable rebound at present could bring, as collateral effect, a rebound in the future (in a diachronic analysis).

Further, the supposedly negligible environmental impacts of service production are not completely self-evident either. There are certain forms of economic activities, classified as services, which may have per se even considerable impacts on the environment. Such forms are, for example, traffic and tourism. [...] One more point, related to the previous one, is that services are of course not completely isolated from the goods-producing sector. A large proportion of the service sector is a necessary and integrated part of goods-producing activities.<sup>6</sup> (HEINONEN, JOKINEN, KAIVO-OJA, 2001, p. 322)

The ratio between rebound and rebound (here named *d(r)ebound* ratio) is then significant, both in a static and dynamic setting. While (and after) migrating the economy's base, each unit of rebound must trigger less than one unit of rebound as consequence. Whenever new investments in services and ICT can lead to relative-and-absolute dematerialization-and-immaterialization of the economy in the present (with less matter/energy being used per product/dollar, and with a greater share of participation on the GDP/households time-using and budgets); it is imperative to make sure that the future net effects will be also rebound.

Have been the Silicon Valley and Hollywood (creative economy's sectors with diverse profiles on services and ICTs) producing intergenerational rebound? Or their activities and personnel have counterbalanced the static good effects with a dynamic net rebound? Buying a Ferrari, a Jet, a mansion, and a Yacht could lead to a *d(r)ebound* ratio bigger than one (at time 2), given a unit of rebound derived from someone working in a service or ICT company (at time 1). That said, the most important issue is the trajectory of the ratio between rebound and rebound – for any sector.

---

<sup>6</sup> Communication and Public Relations really apply here.

## CREATIVE INDUSTRIES: DEMATERIALIZATION AND IMMATERIALIZATION POTENTIAL.

In the last years, much attention was shift towards the creative industries due to their dematerialization potential. The creative economy is the GDP share captured by the creative industries (which include the cultural industries (UNCTAD, 2008)), whose main resource is creativity, although there is much debate on the exact definition of its metrics. In this line, in a report by Hendrickson et al. (2012:13-14), the authors discuss five creative industry models, derived from five different classifications of creative industries, and their limitations: the UNESCO framework; the UK's Department of Culture and Media Sport approach; the model based on symbolic texts; the concentric circles; and the framework of the World Intellectual Property Organization (WIPO). Another interesting approach is the one by Potts and Cunningham (2010) where innovation and the social network markets come into place thus, enhancing the importance of the creative industries sector for the GDP's growth (see also Potts et al., 2008). Based on WIPO and KEA (2006) models, in a study by TERA Consultants (2010:6), a distinction is being made between "core" and "non-core" (interdependent and non-dedicated support industries) copyright creative industries, each group contributing to the total EU's GDP with 4.5% and 3.4%, respectively. TERA's analysis is indirectly assessing the potential for dematerialization of the EU's creative industries by focusing, for example, on the economic consequences of the digital piracy (revenues and job losses) in this sector. Thus, preventing digital piracy it is a way to preserve the viability of the EU's creative sector.

However, creativity is not a natural resource in itself – people who are creative still need matter/energy to live and work. For instance, the creative hubs and cities have needs of matter and energy to function and, beyond that, to make real their plans and policies.<sup>7</sup> In spite of that, the question should be: have the creative industries better de(im)mat and d(r)ebound ratios than the traditional economic sectors?

---

<sup>7</sup> An AUTOCAD design made by an architect may be used to build a city – with hard impacts on the surroundings. The same is true for those who design products (e.g. cars) or offer services to production-based corporations.

Among the advantages of economy dematerialization we identify in terms of eco-efficiency the reduction of paper consumption (with major CO<sub>2</sub> decreases), the savings in the services area, such as the implementation of online banking, the substitution and increase of the efficiency of transportation by means of introducing the so-called telework or Internet-delivery of media products, a high efficiency in the fields of industry and constructions which can mean savings, only by what e-commerce and business to business transactions imply, and finally the increasing efficiency of planning the production, by taking the offer chain from the Internet and reducing inventories; it lowers overproduction, unnecessary capital costs, transactions based on paper and delivery errors, and it determines a bigger output with a lower energy consumption [...]. On the contrary, disadvantages are directly related to the rebound effects and lifestyle's impact or the socio-cultural values. (BALACEANU, APOSTOL, 2012, p.445)

Given that the de(im)mat ratio guarantees if we are dealing with a net rebound or debound in the present<sup>8</sup>, and that the d(r)ebound ratio projects such net effect through time to confirm it or not in the future, the gist for creative industries relies on its comparability with other industries and sectors. Nevertheless is not proven that services and ICT conduct undoubtedly to static/dynamic debound net results, the creative industries seem to be in a position of advantage thanks to its *inputs/throughputs/outputs* (here named *itoputs*, when taken together).

The emerging Information Society (IS) and ICT- (Information Communication Technologies) and IST- (Information Society Technologies) based economies carry high potential for sustainable development. Immaterialization of consumption in the IS mainly means replacing a material product by an immaterial, not necessarily functional equivalent, service [...]. Malaska et al. (2004) refers to this effect as amaterialization. (JURI, VOGEL, 2005, p.270)

---

<sup>8</sup> The de(im)at ratio is rigorously about the relationship between production and consumption, but expresses a level of materialization through its complements, i.e. dematerialization (production) and immaterialization (consumption).

As long as the *itoputs* of creative industries remain mostly dematerialized / immaterialized, the chances are that it will become the epicenter of the new economy. However, the use made out of these *itoputs* is paramount. Having creativity as *itoput* is as relevant as knowing the use that will be made from it. For example, whenever implemented an industrial design or an architectural project can have high material/energetic impact over the economy. Therefore, a sustainable rebound effect depends on the potential for rebound intrinsic to the use of creative industries' works by the other sectors. To illustrate: the well done public relations (intensive in services and ICTs) can lead to more successful companies, whose market niches could imply more polluting production or on an intergenerational net rebound effect.

## **CREATIVE ECONOMY: SHAPE AND NUMBERS<sup>9</sup>**

There are multiple attempts to define what are the creative economy's sectors, varying accordingly with the intensity creativity is used as the main input (e.g. strongly creative sectors, sectors related to those strongly creative but –in themselves– only average, and supportive or less creative sectors); with the extent of the copyright regulation (and its real enforcement by the authorities); and with the pervasiveness of the market's niches for the creative products and services (i.e. design, production, distribution, consumption, and the sustainability and resilience of the previous). For example, the UNCTAD's model is quite complete and includes: design (fashion, jewelry, graphic); publishing (books and press); visual arts (paint, sculpture, photography); performing arts (drama, dance, circus); audiovisual (cinema, television, radio), new media (softwares, games, digital media); services (advertising, architecture, R&D); cultural facilities (museums, archaeology sites, libraries); cultural expressions (crafts, fairs, folklore) (BARÓ, 2009, p. 18). Some countries have added or suppressed sectors on their convenience, and one can cite the sectors of tourism, sports, education, engineering (related to architecture), just to name a few. Brazil has adopted the First Nations and Afro-Brazilians' cultures and expressions, for instance.

---

<sup>9</sup> This section brings references from (NOBRE, 2015).

Following the methodologies used to quantify the phenomenon (see also KEA, 2006; TERA, 2010), always framed into a market-driven mindset, here are some perspectives: in the United Kingdom the creative economy would represent about 5% of the GDP and 8,5% of the employment (UNITED KINGDOM GOVERNMENT, 2015, p.7); in the United States of America for 6,5% of the GDP and 8,5% of the employment (BARÓ, 2009, p.19); in the European Union, the creative sector accounts for 4,2% of the GDP and 3,3% of the employment (EY, 2014, p.10); in Spain for 3,8% of the GDP and 4,1% of employment (MICHELINI; MÉNDEZ, 2013, p.152); in Brazil for 2,6% of the GDP and 1,8% of the employment (FIRJAN, 2014, p.4), or, when one makes a projection for the informal sector, about 3% of the employment and 6% of the revenues (OLIVEIRA et al., 2013, p.46).

In Brazil, the creative economy is highly concentrated in the South and Southeast regions and in the urban areas, like Rio de Janeiro and São Paulo – both concomitantly standing for States and cities. (CAIADO, 2011, p.29). Sectors such as advertising, architecture, design, and fashion employ 47.38% of the national creative economy's workforce; followed by the R&D and ICT sectors, and biotech with 34.29% of the workforce; and finally by the sectors of publishing and audiovisual, that together hire 11.36% of the national labor force in the creative economy. These three industries are responsible for up to 93% of the Brazilian employees working in the creative sectors. But there are sensitive regional differences: for example, São Paulo has 23.1% of its creative workforce engaged in advertising, whereas Rio de Janeiro concentrates its creative jobs in R&D, with 29.5% of the total (FIRJAN, 2014, p.12,17).

## **COMMUNICATIONS AND PUBLIC RELATIONS**

The Charles Sturt University has a department of 'Communication and Creative Industries' that offers courses such as acting, advertising, animation and visual effects, communication, design, fine arts, journalism, organizational communication, photography, public relations, radio, television, etc. – all of them constituents of the Creative Economy. In its webpage it states:

CSU offers an environment where creative people come together to explore their passions and unleash their creative potential [w]hether you aspire to be an actor, advertising pro-



fessional, animator, journalist, graphic designer, public relations practitioner, television producer or any other role in the industry[.] (CSU's website, 2016)

The University of Sunshine Coast also has “Creative Industries, Design and Communication” as an area of study, comprising the following programs: communications, creative industries, creative writing, design, design and communication, design and marketing, journalism, public relations, serious games, creative arts, and so on. Navigating to its public relations' webpage it brings as main title: “Content curate, tell stories and connect with people” (USC's website, 2016); which mostly addresses its social and intangible natures.

The School of Communication of the Northwestern University (NU) has as a goal to “become the global leader in education for the creative economy”, stating as main strategy to “leverage interdisciplinarity, innovation, and leadership” (NU's webpage, 2013). The NU's departments include communication sciences and disorders, communication studies, performance studies, radio/television/film, and theatre. Here some extracts on how it is planned to manage it:

With our commitment to interdisciplinary [...] we are uniquely positioned to educate students not for a particular industry but for many possible roles in the creative economy. [...] We have systematically developed [...] studies of innovation in communication industries [that] promote a culture of innovation and tools to understand and guide creative processes. [...] We also plan to implement a new Master's degree program in Leadership for the Creative Economy. [...] [B]ecause the market [...] has been fragmented by industry (film, television, live entertainment, interactive, music, etc.), our comprehensive strength is less visible than it should be. We plan to promote our program much more aggressively [...] focusing on stories that exemplify the global and cross-industry impact of our faculty, students, and research. (NU's webpage, 2013)

The University of São Paulo (USP) is the most important in Brazil and, according to QS Worldwide (2016)<sup>10</sup> and Webometrics (2016)<sup>11</sup>, also ranks first in Latin America. It's School of Communication and Arts (ECA) is organized in eight departments plus one technical school: acting performances; fine arts; librarianship and documentation; communication and arts; journalism and publishing; music; public relations, advertising and propaganda, and tourism; cinema, radio, and television; and drama. Despite these departments belonging to the creative economy, there seems to be no mention whatsoever to the “creative economy” as a structured area or field at ECA disciplines' level, for instance. The School has been offering disciplines such as “macroeconomic analysis of tourism” (CRP0479), “microeconomic analysis of tourism” (CRP0474), “Economics Principles Applied to Communication” (CRP0350), “Media Economics” (CJE0432), “Economics Fundamentals” (CJE0506), “Musical Creation<sup>12</sup>” (CMU0405), “Musical Education and Creation Processes” (CMU0675), “Art, Experience and Creation Processes” (CAP0306), “Pedagogy and Creation Processes” (CAC0595), and so forth; but, again, none ever bearing “creative economy” or “creative industries” label. Notwithstanding, the ECA's Latin-American Center for Communication and Culture (CELACC) has been producing some researches including the topic of creative economy, mostly on the format of graduate monographies.

It is worth noting that public relations (PR) is one of the options of careers offered by the creative hub at the Charles Sturt University, as well as it can be found as a component of the area ‘creative industries, design and communication’ at the University of the Sunshine Coast. Public relations are also labeled as a ‘creative occupation’ by the UK's Department for Culture, Media & Sport (2014, p.11) and by the Los Angeles County Economic Development Corporation (2014, p.29), for instance. Moreover, the UK's DCMS ranks Public Relations as the 9<sup>th</sup> best placed occupation in its “creative intensity” table (2014, p.67). Public

---

<sup>10</sup> <http://www.topuniversities.com/universities/universidade-de-são-paulo#305839>.

<sup>11</sup> [http://www.webometrics.info/en/Latin\\_America](http://www.webometrics.info/en/Latin_America)

<sup>12</sup> In Portuguese “criação”, which differs from “criativo” that should be rather translated as “creative”.

relations are actually intertwined with other creative sectors, such as advertising, and both “have considerable overlap with the design creative economy segment as PR firms also offer web and graphic design, or marketing and brand strategizing.” (CAPTIVATE, 2014, p.8). Although the Detroit Economic Growth Corporation recognizes public relations as a growth-oriented industry (2016), The Arts Alliance has registered an employment decline in this field (2008, p.3) – partially compensated by an increase of self-employments.

## **PR, DEMATERIALIZATION AND IMMATERIALIZATION**

Some sectors of the creative economy have been trying to dematerialize their production and immaterialize their consumption. For example, several activities that basically were depending on a physical support to exist, like books, DVDs, CDs, letters, reports, thesis, and so on, have now the digital alternative to be produced and consumed. Music production and deliverance is an interesting case amid others.

More generally, we can see that the process of digitalization occurring in the realm of music is only a part of a broader change in cultural consumption markets, consisting of the increasing importance of the digitalization of cultural and leisure entertainment content, including movies, games, books, photography, newspapers, and so on [...]. (MAGAUDDA, 2011, p.18)

Advances in information and communications technologies (ICTs) could, in principle, offer a means of dematerializing a wide variety of services. [...] This article looks specifically at music delivery methods to investigate whether digital media and associated hardware can reduce the material throughput attributable to music delivery. (HOGG, JACKSON, 2008, p.127)

If take the case of the *itoputs* of Public Relations. (1) Inputs: a PR agency or agent is intensive in creative labor, usually consuming communication devices (computers, cellphones, datashow) and transportation (airplanes, trains, cars) to get the job done. That is basically, ICTs, paper,

electrical power, transit, hotels, restaurants, and intellect. Otherwise, PR as a service provider can serve as input for other sectors, such as delivering consultancy. (2) Throughputs: the (in)tangible inputs that PR needs along its productive processes are quite alike the previously cited. However, as a service provider PR can also be seen as a throughput by other sectors, as in the case where it is found embedded in their productive chain (e.g. an in-house PR department). (3) Outputs: the direct material outputs coming from PR are generally reports, events, and meetings, while the indirect remain related to the use of premises, ICTs, and executive supportive infrastructure. The non-material outputs are mostly associated to goodwill, reputation, influence, decision-making, and policy framing. Finally, PR shall keep tracking of its 'ecological transparency'<sup>13</sup> – on how its services could (in)directly impact over sustainability. For instance, a successful PR campaign to a polluting patron can bring negative effects, and invites to re-think the bond between PR ethics and creative economy's sustainability.

## CONCLUSION

The paper is suggesting that immaterialization should progress faster than dematerialization. Otherwise, in order to achieve a sustainable rebound trajectory would be necessary to keep track of two ratios: the de(im)mat and the d(r)ebound. The first would show whether the actual net effect defines a rebound or rebound – which is a necessary but not sufficient condition. The second would display whether the economy's decoupling (relative and absolute) will endure dynamically. The same way a rebound action now can generate rebound effects through time, the opposite is true: actions that are intense on matter/energy can spillover decoupling deeds. Finally, the creative industries' *itoputs* could be related to rebound (intrasector) and/or rebound (intersectors). In both cases, the net effects should prevail. Some creative sectors such as communication, public relations, and music were mentioned, calling attention over their impact on sustainability.

---

<sup>13</sup> “[T]he ecological transparency [...] refers to the increased understanding of all human activities, processes and patterns that have an impact on the potential for sustainable development.” (HEINONEN, JOKINEN, KAIVO-OJA, 2001, p.320)

## REFERÊNCIAS

BARÓ, E. **Les indústries creatives: estat de la reflexió i de l'avaluació del seu pes econòmic a escala internacional**. Barcelona: BCF Consultors, octubre 2009.

BALACEANU, C.; APOSTOL, D. Development and Eco-Efficiency in the Information Society. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 2, No. 1, p. 443-451, 2012.

BERKHOUT, F.; HERTIN, J. De-materialising and re-materialising: digital technologies and the environment. **Futures**, 36, p. 903-920, 2004.

BRITTON, F. E. K. **Xcar – Part II**. More thinking about Xcars, immaterialisation, dematerialisation and more. Ecoplan, Paris, 12p, 2001.

CAIADO, A. S. C. (Coord.). **Economia criativa na cidade de São Paulo: diagnósticos e potencialidades**. São Paulo: Fundap 2011.

CAPTIVATE. **Leveraging Regional Assets for a Vibrant Future**. Capital Region Creative Economy research study. Albany, NY (USA), 2014. Available at: <http://tinyurl.com/hkf4uk3>

CHARLES STURT UNIVERSITY. **Communication and Creative Industries Courses**, 2016. Available at: <http://www.csu.edu.au/courses/communication-creative-industries>

DEHTYAROVA, I. B.; KUBATKO, O. V. Green economy and sustainable development: the vision of economists. **Mechanism of Economic Regulation**, N. 2, p. 106-112, 2013.

DETROIT ECONOMIC GROWTH CORPORATION. **Creative Economy**, 2016. Available at: <http://www.degc.org/site-selectors/creative-economy>

EY. **Creating growth: measuring cultural and creative markets in the EU**. December 2014.

FIRJAN. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: Firjan, dez. 2014.

GHEORGHIC , A. E. The emergence of la Decroissance. **Centre for European Studies (CES) Working Papers**, Vol. 4 (1), p. 60-72, 2012.

GIRARD, L. F. Multidimensional evaluation processes to manage creative, resilient and sustainable city. **Aestimium**, 59, December, p. 123-139, 2011.

HENDRICKSON, M. et al. Creative industries in the Caribbean: a new road for diversification and export growth. **ECLAC** - Subregional Headquarters for The Caribbean 19, p. 1-69, 2012. Retrieved from <http://repositorio.cepal.org>

HEINONEN, S.; JOKINEN, P.; KAIVO-OJA, J. The ecological transparency of the information Society. *Futures* 33, p. 319–337, 2001.

HEISKANEN, E. et al. **Dematerialization**: the potential of ICT and services. *The Finnish Environment* 533, Ministry of the Environment, Helsinki, 2001.

HEISKANEN, E.; JALAS, M. **Dematerialization through services** – a review and evaluation of the debate. *The Finnish Environment* 436, Ministry of the Environment, Helsinki, 2000.

HOGG, N.; JACKSON, T. Digital Media and Dematerialization. An Exploration of the Potential for Reduced Material Intensity in Music Delivery. **Journal of Industrial Ecology**, V. 13, N. 1, p. 127-146, 2008.

JURI, K.; VOGEL, G. Does Immaterialization Satisfy the Sustainability Imperative? A life cycle approach. In: HERTWICH, E. et alii. *Sustainable consumption: the contribution of research*. **Proceedings**, Oslo, p. 367-277, 2005.

KANDER, A. **Baumol's disease and dematerialization of the economy**. Lund University Publications, Sweden, 2004.

KEA. **The Economy of Culture in Europe**. Study prepared for the European Commission, 2006.

KESKINEN, A. et al. **A purchase and a chain: impacts of e-commerce on transport and the environment**. Report of Working Group 3, Paris, OECD/ECMT, 2001.

LOS ANGELES COUNTY ECONOMIC DEVELOPMENT CORPORATION. **Otis Report on the Creative Economy of California**, 2014. Available at: <http://www.otis.edu/otisreport>

MAGAUDDA, P. When materiality 'bites back': Digital music consumption practices in the age of dematerialization. **Journal of Consumer Culture**, 11(1), p. 15–36, 2011.

MENGER, P-M. **The economics of creativity** – art and achievement under uncertainty. Harvard College, USA, 2014.

MICHELINI, J. J.; MÉNDEZ, R. Creative industries, spatial contrasts and urban governance in Madrid. **Revista de Geografia e Ordenamento do Território**, n. 3, p. 143-170, 2013.

NIAZI, Z.; BHAMRA, A. S. **Decoupling Growth from Resource Generation** - Brief for GSDR 2015. Development Alternatives and Wuppertal Institute, 2014.

NOBRE, G. F. A economia criativa e o valor potencial da Escola de Comunicações e Artes. **Revista Organicom**, Ano 12, N. 23, p. 180-190, 2015.

NORTHWESTERN UNIVERSITY. **School of Communication Strategic Initiatives**, 2013. Available at: <http://tinyurl.com/zcfpyhl>

OLIVEIRA, J. M. de et. al. **Panorama da economia criativa no Brasil**. Brasília / Rio de Janeiro: Ipea, 2013.

PLEPYS, A. The grey side of ICT. **Environmental Impact Assessment Review**, 22, p. 509–523, 2002.

POTTS, J.; CUNNINGHAM, S. Four models of the creative industries. **Revue d’Economie Politique**, 120(1), 2010.

POTTS, J. et al. **Social Network Markets: a new definition of the creative industries**. Springer Science + Business Media, LLC, 2008.

SCHANDL, H.; TURNER, G.M. The dematerialization potential of the Australian economy. **Journal of Industrial Ecology**, 13(6), p. 863-880, 2009.

SCHAUER, T. Technology and the Growth Problematique. In: First international conference on Economic De-growth for Ecological Sustainability and Social Equity, **Proceedings**, Paris, April 18-19<sup>th</sup>, 2008.

SCHNEIDER, F. Growth and Rebound Effect. In: Colloquium on “Sustainable Degrowth” (Décroissance Soutenable), **Proceedings**, Lyon, France, 2003.

SUCIU, M-C.; LACATUS, M-L.; IVANOVICI, M. Creative economy-feasible options for Romania. **Timisoara Journal of Economics**, Vol. 3 (3), p. 167-174, 2010.

TERA CONSULTANTS. **Building a Digital Economy: the importance of saving jobs in the EU’s Creative Industries**, 2010. Retrieved from: <http://tinyurl.com/gwvbscb>

THE ARTS ALLIANCE. **The Arts Alliance Creative Economic Analysis**. Washtenaw County, Ann Arbor, MI (USA), 2008. Available at: <http://tinyurl.com/hmgmdzy>

UNCTAD. **The creative economy report**. The challenge of assessing the creative economy: towards informed policy-making, Geneva, Switzerland, 2008.

UNITED KINGDOM GOVERNMENT. **Creative Industries**: focus on employment. Department for Culture, Media & Sport, June, 84pp, 2014.

UNIVERSITY OF SUNSHINE COAST, 2016. Available at: <http://tinyurl.com/h3mpy9x>

WEILER, R. De-Growth for Earth Survival. In: First international conference on Economic De-growth for Ecological Sustainability and Social Equity, **Proceedings**, Paris, April 18-19<sup>th</sup>, 2008.

WILLARD, T.; HALDER, M. **The Information Society and Sustainable Development** - exploring the linkages. The International Institute for Sustainable Development, Winnipeg, Canada, 37pp, 2003.





# **CROWDFUNDING: A PLATAFORMA CATARSE E O FOMENTO DA INDÚSTRIA CRIATIVA NO BRASIL**

---

Alessandra de Figueredo Porto<sup>1</sup>  
Leonardo José Barreto de Mattos Amato<sup>2</sup>

## **Resumo**

O *crowdfunding* vem se difundindo nos últimos anos como uma opção para os realizadores de projetos de caráter artístico e cultural no sentido de possibilitar o financiamento para a execução dos mesmos. Na contemporaneidade, o advento da internet representou um novo sistema econômico. Práticas criativas e inovadoras surgem como geradoras de riquezas, em um cenário onde a colaboração é um elemento chave. Portanto, neste artigo, tem-se a intenção de analisar o *crowdfunding* como uma alternativa onde indivíduos com interesses comuns podem apoiar diversas iniciativas usando a rede mundial de computadores, partindo do exemplo da plataforma Catarse.

**Palavras-chave:** Indústria Criativa; Catarse; Financiamento Coletivo; Economia Criativa; *Crowdfunding*.

---

<sup>1</sup> Mestre em Comunicação pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Pós-graduada em Marketing Empresarial pela Universidade Estácio de Sá. Graduada em Comunicação Social (habilitação: Relações Públicas) pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. É professora do IBMEC/RJ (graduação em Comunicação Social), da Universidade Candido Mendes e do IGEC/FACHA (pós-graduação).

<sup>2</sup> Mestrando em Gestão da Economia Criativa pela ESPM-RJ. Possui MBA em Marketing pela FGV, Pós-Graduação em Gestão Cultural pelo SENAC, Especialização em Gerência de Marcas e Produtos pelo IBMEC e também em Antropologia do Consumo pela COPPEAD/UFRJ. Graduado em Comunicação Social (habilitação: Publicidade e Propaganda) pela UNESA e é formado em Assistência de Direção para Cinema pela AIC. É professor dos cursos livres e de graduação da UNESA e da pós-graduação da FACHA e da UVA.

## INTRODUÇÃO

*Nos estertores do século XX*, uma nova economia surgiu em escala global. A internet possibilitou a construção de um modelo econômico distinto, onde o homem passou a interferir diretamente no cotidiano da sociedade onde está inserido. Segundo Recuero (2012), um dos pontos mais importantes que a Internet proporcionou foi a reorganização dos hábitos de socialização. A mudança de paradigmas que o surgimento da rede trouxe para o mundo exigiu uma releitura acerca dos conceitos de comunidades tradicionais.

Com foco no capital intelectual, a economia criativa utiliza este insumo para a produção de riqueza e geração de empregos. Por ser múltipla em sua forma, este tipo de economia busca na participação coletiva uma maior capilaridade entre nichos de mercado e *clusters* sociais, entregando novos valores e riquezas. De acordo com Madeira (2014), a economia criativa possibilita que informações e ideias estejam entrelaçadas.

Tendo como base a definição do *Department for Culture, Media and Sport (DCMS) do Reino Unido*, indústrias criativas são aquelas que têm a sua origem na criatividade, competências e talento individual, por meio da geração e exploração da propriedade intelectual. Com uma alta representatividade, a cultura brasileira se apoderou dos conceitos de indústria criativa, aprimorando sua cadeia de produção e fomento.

Em crescimento acelerado por todo o mundo, a economia criativa no Brasil ainda possui uma pequena representatividade. De acordo com os números apresentados no ano de 2013 pelo Instituto Brasileiro de Economia Criativa (IBRAEC), a indústria criativa representa 2,60% do PIB nacional<sup>3</sup>, indicando que ainda existe espaço para o crescimento do mercado.

A fim de superar os gargalos de incentivo fiscal e o apoio de grandes empresas, a indústria criativa se apoderou do financiamento coletivo, o *crowdfunding*, onde indivíduos com interesses comuns podem apoiar diversas iniciativas. Através de plataformas digitais, projetos diferenciados com foco em cultura e tecnologia podem se tornar realidade. No Brasil, a plataforma Catarse foi pioneira no financiamento coletivo, realizando mais de 2400 projetos em menos de cinco anos de

---

<sup>3</sup> <Disponível em: <http://www.ibraec.com.br/> Acesso em: 20mar. 2016>

existência. Com o mote “*Venha tirar projetos do papel!*”, o Catarse é a maior plataforma de *crowdfunding* brasileira<sup>4</sup>.

## **2. ECONOMIA CRIATIVA E CROWDFUNDING: A CADEIA DE PRODUÇÃO DE INOVAÇÃO.**

Na contemporaneidade, as tecnologias digitais de informação aplicadas aos processos e às ações estratégicas e táticas no âmbito comunicacional proporcionaram uma releitura da práxis no tocante à comunicação nas organizações. O ambiente de negócios passou por várias transformações devido à velocidade das mudanças tecnológicas, bem como os sistemas econômico, geopolítico e sociocultural. Corrêa (2008) menciona que a consolidação das Tic's<sup>5</sup> fez com que a sociedade contemporânea passasse por contínuas experiências de transição na economia, nas relações sociais e interpessoais. Cabe registrar que foi no final do século XX que se difundiu a utilização de expressões como sociedade da informação e economia do conhecimento. Tais explicações trazem em seu bojo imbricações entre tecnologia e sociedade, conforme enfatiza Madeira (2014, p.39):

Quanto à sociedade de informação, melhor seria entender o conceito como regido por jogos de interesses, ou melhor, resultante da interação complexa entre a transformação tecnológica e os processos sociais. Não por acaso, ao se tratar da sociedade da informação, a ênfase recai ora sobre a informação, ora sobre a sociedade. (...) Outro conceito associado foi o da economia do conhecimento, que passou a representar o estágio mais avançado da economia pós-industrial.

Diante de tal cenário, a tecnologia passou a permitir a utilização e incorporação inéditas da criatividade, de modo que a economia (bem

---

<sup>4</sup> <Disponível em: <https://www.catarse.me/> Acesso em: 20mar. 2016>

<sup>5</sup> Segundo a autora (2008, p. 169), as Tic's são “as tecnologias digitais de informação e comunicação, englobando tecnologias de conexão e transmissão de dados por meio de redes digitais e também os sistemas, as ferramentas, as plataformas e os ambientes possibilitados e disponibilizados por meio das redes digitais para a consecução dos processos de informação e comunicação da sociedade.”

como a sua multiplicidade de práticas e escolhas) fosse remodelada, para que possuísse maior adaptação às mudanças globais. Sendo assim, “a criatividade, a elaboração da informação e a geração de conceitos inusitados são, dessa forma, cada vez mais, elementos críticos da competição global” (FILHO, 2015, p.16). Todavia, foi no início do presente século que emerge o conceito de economia criativa, onde as ideias (que possuem como âncora as novas tecnologias) passam a ocupar um lugar de destaque como geradoras de riquezas e de transformações sociais. Tal conceito frisa que a criatividade deve estar relacionada às ideias. Madeira (2014) define a economia criativa como uma economia de ideias, voltada para o talento pessoal e para a imaginação. A expressão abrange a aplicação de ideias, imaginação, criatividade e inovação a quaisquer segmentos da economia. Ou seja: a qualquer atividade humana que venha a englobar produção, propagação, consumo e experiência.

Nesse contexto, cabe abordar também como os conceitos de cultura estão relacionados à economia e ao seu posicionamento no mercado. A cultura ocupa posição estratégica na economia, impulsionando os mercados de um determinado local ou sociedade<sup>6</sup>. Partindo de tal análise, o ato de gerenciar a cultura estaria submetido à lógica contemporânea do mercado, descrito pelos economistas “como um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produto (KOTLER E KELLER, 2006, p.8). No ano de 2011 (quando a presidente Dilma Rousseff exercia então seu primeiro mandato), foi criada uma nova secretaria no Ministério da Cultura/MinC: a Secretaria da Economia Criativa, responsável pelo desenvolvimento do Plano da Secretaria da Economia Criativa<sup>7</sup>. Tal documento foi apresentado pelo MinC do seguinte modo<sup>8</sup>:

---

<sup>6</sup> <Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/895/675> Acesso em: 16mar. 2016>

<sup>7</sup> <Disponível em: [http://www.cultura.gov.br/noticias-destaques/-/asset\\_publisher/OiKX3xlR9iTn/content/plano-da-secretaria-da-economia-criativa-politicas-diretrizes-e-aco-es-2011-a-2014-636560/10913](http://www.cultura.gov.br/noticias-destaques/-/asset_publisher/OiKX3xlR9iTn/content/plano-da-secretaria-da-economia-criativa-politicas-diretrizes-e-aco-es-2011-a-2014-636560/10913) Acesso em: 08mar. 2016>

<sup>8</sup> <Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/documents/10913/636523/PLANO+DA+SECRETARIA+DA+ECONOMIA+CRIATIVA/81dd57b6-e43b-43ec-93cf-2a29be1dd071> Acesso em: 08mar. 2016>

*“Esse Plano deseja ser muito mais do que um documento definidor de intenções, políticas, diretrizes e ações no campo da economia criativa brasileira. Ele simboliza um movimento do MinC na redefinição do papel da cultura em nosso país.”*

Em um país como o Brasil, que possui múltiplas culturas distribuídas por suas regiões, possibilitando a fruição de manifestações culturais tão diversas como o Frevo de Olinda<sup>9</sup>, as Cavalhadas de Pirenópolis<sup>10</sup> e o Fandango Parananense<sup>11</sup>, é importante lembrar que não existe uma única cultura. Desse modo, o Brasil deve ser visto como um país de interações culturais. Segundo Bauman (2012, p. 227), o conceito de cultura pode ser visto como:

a subjetividade objetificada; é um esforço para compreender o modo como uma ação individual é capaz de possuir uma validade supraindividual; e como a realidade dura e consistente existe por meio de uma multiplicidade de interações individuais.

Diante de tal perspectiva, a economia criativa possui como fundamento a valorização das éticas e das expressões culturais locais, necessárias à consolidação de práticas cooperativas, ao crescimento da confiança entre indivíduos e grupos, além da proteção ao patrimônio cultural e ambiental dos territórios envolvidos<sup>12</sup>. Partindo do raciocínio acima, é interessante observar que a criatividade dos brasileiros salta aos olhos do mundo, bem como a produção artística cultural do Brasil. No ranking de inovação e criatividade da Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI), o Brasil ocupou o 12º lugar entre 125

---

<sup>9</sup> <Disponível em: [http://www.cultura.gov.br/noticias-rr-nordeste/-/asset\\_publisher/QRV5ftQkjXuV/content/carnaval-de-recife-e-olinda-574984/10961](http://www.cultura.gov.br/noticias-rr-nordeste/-/asset_publisher/QRV5ftQkjXuV/content/carnaval-de-recife-e-olinda-574984/10961) Acesso em: 16mar. 2016>

<sup>10</sup> <Disponível em: <http://www.pirenopolis.tur.br/cultura/folclore/festa-do-divino/cavalhadas> Acesso em: 16mar. 2016>

<sup>11</sup> <Disponível em: <http://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/iccesumar/article/viewFile/82/155> Acesso em: 16mar. 2016>

<sup>12</sup> <Disponível em [http://www.cultura.gov.br/documents/10913/636523/PLAN\\_O+DA+SECRETARIA+DA+ECONOMIA+CRIATIVA/81dd57b6-e43b-43ec-93cf-2a29be1dd071](http://www.cultura.gov.br/documents/10913/636523/PLAN_O+DA+SECRETARIA+DA+ECONOMIA+CRIATIVA/81dd57b6-e43b-43ec-93cf-2a29be1dd071) Acesso em: 18mar. 2016>

países estudados<sup>13</sup>. Retomando a análise acerca da economia criativa, vale ressaltar que os setores criativos foram organizados em seis categorias no Plano da Secretaria da Economia Criativa, conforme será explicado a seguir<sup>14</sup>: 1) Patrimônio; 2) Artes; 3) Mídias; 4) Criações funcionais: design, serviços criativos e novas mídias.

Visando estimular a produção na área em questão, o IBRAEC (Instituto Brasileiro da Economia Criativa) promoveu entre os dias 30 de outubro e 1º de novembro de 2015 o evento gratuito “1º Salão Brasil Criativo - Design & Negócios” na cidade de Brasília<sup>15</sup>. Na ocasião, Hécliton Santini Henriques (presidente do IBRAEC), mencionou em entrevista: “a economia criativa é uma modalidade que veio para ficar. Com a crise que assola o país o mercado necessita de renovação. A criatividade e o design tornam-se instrumentos de competitividade e inovação para incrementar a economia.”<sup>16</sup> Sendo assim, a economia criativa pode ser classificada como a economia do intangível, do simbólico. Ela se alimenta dos talentos criativos, que se organizam individual ou coletivamente para produzir bens e serviços criativos<sup>17</sup>. Aprofundando as discussões sobre o fato do “pensar coletivo” emergir das práticas da economia criativa, é importante frisar a relevância dos *clusters* em todo o processo, como detalha Madeira (2014, p. 55):

Compõem os efeitos da economia criativa os chamados *clusters* ou distritos criativos, que representam, por sua vez, a tendência das empresas de música, audiovisual, moda e design de convergir em determinadas áreas urbanas, o que reflete

<sup>13</sup> <Disponível em: [http://www2.uol.com.br/vyaestelar/criatividade\\_do\\_brasileiro.htm](http://www2.uol.com.br/vyaestelar/criatividade_do_brasileiro.htm) Acesso em: 18mar. 2016>

<sup>14</sup> <Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/documents/10913/636523/PLANO+DA+SECRETARIA+DA+ECONOMIA+CRIATIVA/81dd57b6-e43b-43ec-93cf-2a29be1dd071> Acesso em: 18mar. 2016>

<sup>15</sup> <Disponível em: <http://www.ibraec.com.br/> Acesso em: 18mar. 2016>

<sup>16</sup> <Disponível em: <http://finissimo.com.br/2015/10/13/brasil-sedia-em-outubro-evento-de-design-e-economia-criativa-entrada-gratuita/> Acesso em: 19mar. 2016>

<sup>17</sup> <Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/documents/10913/636523/PLANO+DA+SECRETARIA+DA+ECONOMIA+CRIATIVA/81dd57b6-e43b-43ec-93cf-2a29be1dd071> Acesso em: 18mar. 2016>

o benefício da proximidade e das interações socioculturais e econômicas entre profissionais envolvidos.

Para Filho (2015), a soma das competências individuais quando aglutinadas em torno da intenção de realizar uma tarefa passa a ser caracterizar como componente de um fenômeno social, podendo ser tratada como competência coletiva. A aplicação da economia criativa suscita a criatividade sistêmica, que é algo capaz de “retratar toda uma comunidade, sintetizada em espécie de ânimo coletivo (MADEIRA, 2014, p.55). Dessa forma, faz-se necessário partilhar a informação, pois é através da partilha que é possível gerar a capacidade de produzir conhecimento, saber e produção de uma nova informação qualificada. Partindo de tal premissa, a informação partilhada é capaz de produzir uma nova informação pelos sujeitos envolvidos<sup>18</sup>. Filho (2015) ressalta que o conjunto cognitivo formador dessa competência coletiva ocorre por meio de gestão de processos de conhecimento, colaboração e sinergia.

Na contemporaneidade, ao analisar economia criativa, competência coletiva, colaboração e as imbricações de todos os temas supracitados com a internet, faz-se necessário analisar o conceito de *crowdfunding*, classificado por César Steffen<sup>19</sup> como<sup>20</sup>:

Modalidade de financiamento coletivo surgido na Internet, talvez seja a maior e mais inovadora novidade surgida neste contexto. Nestas plataformas, usuários da internet são convidados, através de suas redes de relacionamento, a apoiar financeiramente projetos dos mais variados focos e objetivos, que devem obrigatoriamente apresentar algum tipo de recompensa aos apoiadores e podem ser desenvolvidos se obtiverem os recursos necessários dentro do tempo previsto.

---

<sup>18</sup> <Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/891/671> Acesso em 16mar. 2016>

<sup>19</sup> César Steffen é professor-pesquisador do programa de Mestrado em Design e dos cursos de Publicidade e Propaganda e Tecnologia da Informação do UNIRITTER (Porto Alegre/RS). É coordenador do curso de especialização de Comunicação Digital na mesma instituição.

<sup>20</sup> <Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/intexto/article/view/47816/34003> Acesso em 19mar. 2016>



A prática do *crowdfunding* possibilita que todas as partes sejam beneficiadas: a plataforma de financiamento, o idealizador do projeto e os apoiadores. Todavia, existe a necessidade de profissionalizar o setor de *crowdfunding* no Brasil, uma vez que a profissionalização poderá acarretar no aumento do número de atletas e artistas que buscam o *crowdfunding* para conseguir verba de maneira rápida e segura.<sup>21</sup> Os detalhes sobre o assunto serão apresentados no tópico a seguir.

## **PLATAFORMAS DIGITAIS E A PRÁTICA DO CROWDFUNDING.**

Com o passar das décadas, a internet veio revolucionando os processos de comunicação e interação entre as pessoas. De modo inicial, a rede mundial de computadores servia apenas como base para conteúdos e a troca linear de mensagens. Todavia, a internet criou raízes mais profundas, e representa “o mais revolucionário meio tecnológico da Era da Informação (CASTELLS, 1999, p. 82). Uma nova economia surgiu em escala global no final do século XX. Nesse contexto, o surgimento dos conglomerados digitais possibilitou que pessoas compartilhassem de interesses mútuos. Castells (1999) menciona que a conexão histórica entre a base de informações/conhecimentos da economia, seu alcance global, sua forma de organização em rede e a revolução da tecnologia da informação criaram um novo sistema econômico.

Partindo do raciocínio anterior, uma das mudanças sociais provocadas pelo advento da internet diz respeito à relação dos consumidores com as organizações em geral. Essa alteração de comportamentos e hábitos no processo de compra deu origem a um novo perfil de consumidor, sedento por mais informações e conteúdos acerca dos produtos e serviços que irá adquirir. As organizações precisam estar no ambiente digital. Para Corrêa (2008), as instâncias da vida corporativa (como a cultura e a imagem organizacionais e os stakeholders) são mediadas por ferramentas de comunicação digital, que dão forma aos conteúdos e às mensagens. Desse modo, a internet conta com um número cada vez maior de aplicativos e ferramentas que trazem uma nova dinâmi-

---

<sup>21</sup> <Disponível em: [http://www.brasilpost.com.br/candice-pascoal/amadurecimento-do-crowdfunding\\_b\\_5588773.html](http://www.brasilpost.com.br/candice-pascoal/amadurecimento-do-crowdfunding_b_5588773.html) Acesso em: 19mar. 2016>

ca ao processo de compra. No centro de todo esse movimento está o consumidor final, participativo e engajado nas redes sociais, exercendo um novo e importante papel no processo entre as organizações e os outros consumidores, e estabelecendo relações no ambiente digital. O consumidor é cortejado a opinar e participar ativamente da construção de novos produtos e a compartilhar conteúdos pelas redes sociais de modo voluntário, acarretando em um processo relacional da nova era da comunicação digital.<sup>22</sup> A interação entre consumidores com interesses mútuos possibilita que as organizações possam ouvir e responder aos nichos de mercado. Churchill e Peter (2005) definem nicho como um grupo de indivíduos dentro de um segmento maior que possuem necessidades e desejos distintos.

Retomando a análise sobre práticas organizacionais em ambiência digital, cabe registrar a existência dos *clusters* na rede mundial de computadores: os *clusters* digitais. Na realidade, os *clusters* digitais são nichos de mercado na internet. Criados a partir da identificação de interesses por grupos de indivíduos de todo o mundo, tais *clusters* passaram a ter um significativo papel na rede social contemporânea. Com base nos estudos de Wasserman e Faust (1994), a rede social é composta por um conjunto de dois elementos: atores (pessoas; instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais). Para Lemos (2010), a definição de rede social está atrelada à ideia de agregações em torno de interesses comuns, independentes de fronteiras ou demarcações territoriais.

Não é de hoje que homens e mulheres participam de projetos de interesse coletivo. O engajamento em causas comuns é realizado através de projetos sociais, trabalhos voluntários e principalmente através de doações. Tal engajamento ganhou um novo fôlego no ambiente digital partindo da concentração de pessoas que compartilham dos mesmos interesses, e que também passaram a se organizar em prol de causas comuns na internet. Este novo movimento foi responsável pela delimitação do termo capital social, onde as potencialidades das ações ganham robustez, conforme apontam Marteleto e Silva (2004, p.44):

---

<sup>22</sup> <Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/869/637> Acesso em 19mar. 2016>

Para as comunidades, a situação ideal é ter o seu capital social dividido entre três formas de redes sociais, uma vez que cada uma delas responde por aspectos importantes para o sucesso da comunidade: i) confiança e comprometimento; ii) ampliação das fontes de informações e conhecimento; iii) acesso às instituições e ao poder.

Para Farias e Côrrea<sup>23</sup>, a percepção coletiva de que vivemos numa sociedade envolvida pelo digital é constantemente evidenciada pela mídia, pelo comportamento dos grupos sociais influenciadores de opinião, por estímulos ao consumo e por sucessivas ondas de novidades e símbolos. Na contemporaneidade, a cultura da colaboração ganhou ainda mais força com a aparição das primeiras plataformas de financiamento coletivo online. Um dos exemplos de maior repercussão ocorreu durante as eleições americanas no ano de 2008, quando o então candidato Barack Obama conseguiu fortalecer sua campanha através do financiamento coletivo pela internet. Diversas pessoas (adultos e jovens, incluindo as que possuíam um baixo poder aquisitivo) que compartilhavam os mesmos interesses que o candidato democrata puderam colaborar diretamente na campanha através de uma plataforma digital. As doações podiam ser feitas a partir de US\$1, o que possibilitava a participação dos menos abastados.<sup>24</sup>

Após o episódio da campanha eleitoral de Barack Obama, as primeiras células de *crowdfunding* começaram a ganhar força por todo o mundo. Desde então, grupos se organizaram e criaram os primeiros sistemas de incentivos de projetos via participação popular, com a premissa de atender necessidades não atendidas por organizações e pelos governos.

*Crowdfunding*, também chamado de financiamento público ou investimento coletivo, é geralmente definido como a co-operação coletiva por pessoas que angariam fundos, geralmente através da internet, para apoiar os esforços iniciados

---

<sup>23</sup> <Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/852/604> Acesso em: 18mar. 2016>

<sup>24</sup> <Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/POLITICA/150046-ELEICAO-DE-BARACK-OBAMA-MOSTROU-FORCA-DA-CAMPANHA-ON-LINE.html> Acesso em: 16mar. 2016

por outras pessoas ou organizações. O *Crowdfunding* suporta uma variedade de propósitos, desastres, publicação de livros, apoio de artista, campanhas políticas e para o financiamento de startups ou pequenas empresas. (Dresner, 2014, p.11)

Uma das características mais importantes do financiamento coletivo está nas contrapartidas. A partir do momento em que ocorre a colaboração para um projeto, o realizador oferece pequenas vantagens ou prêmios. Estas contrapartidas podem ser desde uma simples menção do investidor no trabalho realizado ou até mesmo a entrega de produtos e presentes.

Em sua essência, o financiamento coletivo é um método (e também uma ferramenta digital) capaz de unir pessoas em prol de um objetivo comum, independentemente das barreiras geográficas. Nesse sentido, o *crowdfunding* representa uma nova cultura que se manifesta de modo multidimensional, obrigando que regras sejam criadas, e incluindo valores, ideias e práticas comuns para uma estrutura baseada na diversidade. A necessidade de organizar os processos de captação de recursos possibilita que os projetos de financiamento coletivo se tornem uma realidade, uma vez que questões como credibilidade, histórico de idoneidade e regras claras de divulgação fazem parte da cultura criada pelas organizações e plataformas de *crowdfunding*.

Um dos principais pilares do financiamento coletivo está na comunicação. A comunicação é um dos fatores primordiais quando se fala em negócios, ainda mais quando o tema é um novo modelo de *business*, como o *crowdfunding*. Neste sentido, um negócio só atingirá a eficácia quando consegue também ter uma comunicação eficaz.<sup>25</sup> As estratégias que seus idealizadores devem adotar na divulgação dos projetos precisam estar alinhadas com os *clusters* de interesse, informando através da plataforma os pontos de destaque, de modo a estimular o interesse dos agentes sociais. Por se tratar de um processo digital,

---

<sup>25</sup> MARTINS, Yasmin Moreira. A influência da comunicação digital para o financiamento de projetos em *crowdfunding*: um estudo sobre projetos bem-sucedidos da plataforma Catarse. In: XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2015. Rio de Janeiro. Anais do XXXVIII Intercom. Rio de Janeiro: UFRJ, 2015. <Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-3459-1.pdf> Acesso em 19 mar. 2016>

o engajamento destes agentes possui fulcral importância para que os projetos alcancem seus objetivos.

Segundo Dan Marom et al. (2015), nos Estados Unidos (um dos principais mercados de financiamento coletivo), 25% das campanhas lançadas atingem suas metas. Em 2012, projetos de financiamento coletivo arrecadaram 2,7 bilhões de dólares no mundo. Para 2015, a projeção é de que este volume tenha alcançado 34,4 bilhões de dólares.

## **CATARSE: INCENTIVANDO CONTEÚDOS CRIATIVOS EM PROL DO INTERESSE COLETIVO.**

Mesmo apoiando e divulgando projetos em diversas áreas, o *crowdfunding* é mais utilizado em projetos voltados para a cultura. A indústria criativa, que possui uma demanda latente de produção, descobriu neste tipo de financiamento a saída para a execução de projetos que provavelmente não seriam implementados por falta de verba.

Se considerarmos artes plásticas, música, cinema, jogos, design, eventos e festivais, propaganda e marketing, como Indústria Criativa, todos estarão ligados às três características: em primeiro lugar, todos eles exigem algum input da criatividade humana; em segundo lugar, eles são veículos de mensagens simbólicas; e terceiro, que contêm, pelo menos potencialmente, alguma propriedade intelectual que pertence a um indivíduo ou um grupo. (Davies; Sigthorsson, 2014, p.10)

No Brasil, a cultura é financiada em sua maior parte pela Lei Rouanet (que possibilita que as pessoas físicas e jurídicas deduzam do seu imposto de renda os valores doados aos projetos previamente autorizados e aprovados pelo Ministério da Cultura) e também do mecenato. Na área de esportes, o trabalho de incentivo ocorre através da Lei Pelé, e também de uma porcentagem da arrecadação da loteria esportiva. Em ambos os casos, tais projetos dependem do apoio financeiro das grandes organizações.

Atualmente, as leis de incentivo não favorecem os pequenos produtores culturais e os projetos que não tem grande repercussão social e econômica. Projetos de menor estrutura, no passado, não poderiam ser levados adiante. Com a entrada das plataformas de *crowdfunding*,

produtores, ONGs e artistas passaram a falar diretamente com os públicos interessados em suas propostas, permitindo que a produção cultural brasileira ganhasse uma nova engrenagem.

Todavia, o cenário do financiamento coletivo brasileiro ocorre de modo contrário ao que costuma ser realizado no restante do mundo. Diferente das práticas brasileiras, nos demais países os projetos de financiamento coletivo são destinados à pré-venda de produtos criativos das mais diversas finalidades (games, aparelhos eletrônicos, filmes de longa-metragem, etc.). No Brasil, as recompensas predominam nas plataformas.

Uma das experiências mais bem sucedidas em terras brasileiras é a plataforma de *crowdfunding* Catarse, fundada em 2011 e pioneira no país. Operando através de uma plataforma open source (código aberto), o Catarse busca o sucesso dos projetos que disponibiliza na colaboração. Em cinco anos, o modelo do Catarse alcançou a marca de 40 milhões de reais doados para 2400 projetos<sup>26</sup>, causando um impacto real nas lógicas de produção da economia criativa e de diversas cadeias produtivas no Brasil.

Música, cinema, teatro e artes (em ordem de aparições) são os projetos que mais buscam financiamentos através da plataforma. Dentre eles, 50% conseguem ter sucesso no financiamento através do Catarse<sup>27</sup>. Em pesquisa realizada pelo próprio Catarse em parceria com a Chorus<sup>28</sup> no período entre 2013 e 2014, pode-se observar que o mercado de *crowdfunding* no Brasil deverá crescer ainda mais. A potencialidade deste mercado fica ainda mais evidenciada quando somente a região Sudeste concentra 63% da participação do financiamento coletivo brasileiro. Outra característica marcante da pesquisa está na idade média dos realizadores: 37% possuem entre 25 e 30 anos, com projetos concentrados nas áreas de arte e produção cultural.<sup>29</sup>

Os projetos financiados pela plataforma brasileira obtiveram sucesso baseados essencialmente em dois pilares: transparência e divulgação. Após aprovado, o Catarse disponibiliza um canal entre o projeto

<sup>26</sup> <Disponível em: <https://www.catarse.me/pt/press> Acesso em 15 mar. 2016>

<sup>27</sup> <Disponível em: <https://www.catarse.me/dbhero/dataclips/fa0d3570-9fa7-4af3-b070-2b2e386ef060> Acesso em 18 mar. 2016>

<sup>28</sup> Empresa de pesquisa e conteúdo com foco em cultura e economia criativa.

<sup>29</sup> <Disponível em: <http://pesquisa.catarse.me/> Acesso em 15 mar. 2016>

financiado e os apoiadores, de maneira que a comunicação de cada etapa seja acompanhada de perto por todos.

Como o objetivo da plataforma é aumentar mais a participação e o sucesso dos projetos, o Catarse disponibiliza um blog com dicas de como melhorar a apresentação e a divulgação, ajudando produtores culturais e tirando dúvidas de como alimentar as propostas de financiamento com mais informações. Além de conteúdo, do design, da multiplataforma e do bom uso das redes sociais, o Catarse também auxilia de forma colaborativa na conexão dos *clusters* e projetos.

Detentora de recordes, a plataforma e o projeto *A lenda do Herói*, game musical que homenageia os vídeos-games, arrecadou em apenas um dia R\$ 38.847,00. Atualmente, a banda musical *Teatro Mágico* se tornou a detentora do recorde de captação via *crowdfunding* para projetos de música do Brasil: através do Catarse, o espetáculo ultrapassou o valor de R\$370.000,00<sup>30</sup>.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso de projetos ligados à economia criativa fortalece toda a cadeia de produção desta indústria. Baseado no coletivo e na contemporaneidade, o *crowdfunding* se utiliza da comunicação e das redes sociais para o engajamento de valores criativos.

Cada vez mais pessoas buscam formas de financiar suas ideias e projetos através do espírito de colaboração observado em plataformas como o Catarse. O *crowdfunding* permite que novos projetos e profissionais sejam conhecidos, tendo a possibilidade de ter um reconhecimento também do mercado, o que pode acarretar em nova viabilidade para os mesmos, elevando sua escala de alcance. De acordo com um estudo publicado pela Forbes<sup>31</sup>, os projetos financiados pelo *crowdfunding* tiveram um aumento de 341%.

---

<sup>30</sup> <Disponível em: <http://blog.catarse.me/mais-um-recorde-quebrado-o-teatro-magico-e-o-maior-crowdfunding-de-musica-do-brasil/> Acesso em 15 mar. 2016>

<sup>31</sup> Informações extraídas de Pesquisa da Forbes, intitulada “Crowdfunding (Fintech Series)”. BBVA Innovation Center, Madrid, 2015.

É importante observar como a criatividade do brasileiro fica evidente por todos os cantos do mundo. O país desponta como um possível celeiro de inovações quando o assunto é a indústria criativa. O professor e pesquisador César Steffen frisa que o Brasil já conta com mais de 59 plataformas com variados objetivos e formas de atuação<sup>32</sup>. A informação pode demonstrar que, em pouco tempo, haverá um possível aumento em tal participação na indústria criativa, bem como o aumento da sua importância para a economia brasileira. As projeções indicam que o mercado de *crowdfunding* irá chegar a pelo menos US\$ 90 bilhões até 2025, e o Brasil tem potencial para representar pelo menos 10% desse valor<sup>33</sup>.

Globalmente, existem questões abertas em relação às regras que regem as operações em plataformas de financiamento coletivo. A regulamentação, que sofre variação em cada país, possui influência direta no crescimento econômico da indústria criativa, já que a mesma depende em grande parte da natureza global da cultura colaborativa. Plataformas como o Catarse podem auxiliar as organizações brasileiras na formatação de normas que venham auxiliar ainda mais no tocante à transparência ao fomento do financiamento coletivo em todo o país.

O *crowdfunding* serve como um indicador de futuro, onde a colaboração entre pessoas e organizações poderá resultar em renovação dos métodos de trabalho e decisão nas ações, garantindo que propostas de qualidade sejam realizadas em benefício de todos.

## REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. *Ensaio sobre o conceito de cultura*. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

CARRINGTON, Peter J.; SCOTT, John; WASSERMAN, Stanley (Eds.). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge, Cambridge University Press:1994.

---

<sup>32</sup> <Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/intexto/article/view/47816>  
Acesso em 20mar. 2016>

<sup>33</sup> <Disponível em: <http://www.agenciaoglobo.com.br/dinonews/Default.aspx?idnot=2811&tit=Crowdfunding+possibilita+o+Financiamento+de+Projetos>  
Acesso em 20mar. 2016>



- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DAVIES, Rosamund; SIGTHORSSON, Gutti. *The creative industries from theory to practice*. London: Sage, 2014.
- DRESNER, Steven. *Crowdfunding: A Guide to Raising Capital on the Internet*. Nova York: Wiley, 2014.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.
- LEMOS, André. *Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea*. Porto Alegre: Sulina, 2010.
- MADEIRA, Mariana Gonçalves. *Economia Criativa: implicações e desafios para a política externa brasileira*. Brasília: FUNAG, 2014.
- MAROM, Dan et al. *Crowdfunding: The Corporate Era Paperback*. London: Elliott & Thompson, 2015.
- MARTELETO, Regina Maria; SILVA, Antonio Braz de Oliveira. *Redes de Capital Social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local*. Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 3, set./dez. 2004.
- RECUERO, Raquel. *A conversação em rede: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na Internet*. Porto Alegre: Sulina, 2012.
- TEIXEIRA, Eduardo Ariel de Souza; CÔRREA, Silvia Borges (Orgs.). *Economia Criativa*. Rio de Janeiro: E-Papers, 2015.

# ***RUNNING* E MÍDIAS SOCIAIS: ESPETÁCULO, FORMAS SIMBÓLICAS E SUBJETIVIDADE NA CONSTRUÇÃO DO DISCURSO PELOS ATLETAS-USUÁRIOS**

---

Renato Müller da Silva<sup>1</sup>

## **RESUMO**

A construção das narrativas sobre *running* nas mídias sociais, de forma diferente do que acontece em outros esportes, é desenvolvida em torno dos próprios atletas-usuários (conceito que exploraremos no texto), que postam seus treinos, ocorrências cotidianas e resultados de provas como parte de um movimento em que espetacularizam suas ações e criam um discurso subjetivo, que os coloca como protagonistas de suas próprias histórias. Esta monografia mostrará esse fenômeno a partir da observação de perfis no Instagram e como eles utilizam o *feedback* dos seguidores para a construção dessas narrativas.

**Palavras-chave:** mídias sociais, comunicação, subjetividade, narrativa, *running*

## **INTRODUÇÃO**

Dos números frios de tempo e distância registrados nos aplicativos de celular e nos relógios de pulso às fotografias que mostram o esforço ou a celebração após os treinos, mídias sociais como Facebook e Instagram são ponto de passagem obrigatório para quem pratica esportes. Esse é um fenômeno global que cria celebridades online e gera novas oportunidades de marketing para marcas de produtos e servi-

---

<sup>1</sup> Graduado em Comunicação Social (ECA-USP) e Pós-Graduado em Comunicação Digital (Digicorp / ECA-USP)

ços relacionados ao esporte. Atletas de alto nível, como o surfista Kelly Slater (1,2 milhão de seguidores no Instagram) e a esquiadora Lindsey Vonn (471 mil), usam seu alcance para negociar contratos com patrocinadores. Como uma publicação de outubro de 2015 do site americano Outside comenta:

Há pouco tempo o caminho para o sucesso dos atletas era construído em torno de vencer concursos, planejar grandes expedições e cultivar relacionamentos de longo prazo com uma única marca de artigos esportivos. Tudo isso foi superado por uma nova forma de autopromoção, que apresenta uma versão idealizada e altamente editada de nossas vidas cotidianas (OUTSIDE, 2015)

O registro das atividades se transformou em uma forma de socialização e de construção de identidade. Como afirma Debord (1997, p. 13), “tudo o que era vivido diretamente tornou-se uma representação”. Esse é um fenômeno global que cria uma nova unidade de moeda, baseada no poder simbólico do espetáculo. Como “o espetáculo constitui o modelo atual da vida dominante na sociedade” (DEBORD, 1997, p.14), ele se torna uma “estrutura estruturante”, para utilizar a terminologia de Bourdieu (1999, p.8). Segundo o autor, “a objetividade do sentido do mundo define-se pela concordância das subjetividades estruturantes (senso = consenso)” e, dessa maneira, a aceitação da subjetividade do espetáculo faz com que ele passe a definir, de forma objetiva, o sentido do mundo.

Debord (1997, p. 13) afirma que a vida nas sociedades modernas se “anuncia como uma imensa acumulação de espetáculos. Tudo o que era diretamente vivido se esvai na fumaça da representação” e que o espetáculo é “ao mesmo tempo parte da sociedade, a própria sociedade e seu instrumento de unificação”. O desenvolvimento das mídias sociais como um espaço “livre” e “sem filtros” para a comunicação interpessoal cria um campo fértil para a espetacularização das ações dos atletas, que podem assim se posicionar como heróis em suas narrativas, assim como permite que os usuários acompanhem de perto sua carreira e seus feitos, gerando a esses um reconhecimento acima do que poderiam ter somente com seus resultados.

Ao mesmo tempo, as mídias sociais se tornam um espaço simbólico de construção de poder e de hierarquia nas comunidades de interesses específicos. Bourdieu (1999, p. 9) afirma que os sistemas simbólicos funcionam como estruturas estruturantes que tendem a estabelecer uma concepção homogênea “que torna possível a concordância entre as inteligências”, dentro da “própria estrutura do campo em que se produz e se reproduz a crença”. Os sistemas simbólicos, ao mesmo tempo, produzem e reproduzem valores, que se expressam nas narrativas e são reafirmados, em um ciclo constante que reforça a ideia de pertencimento a um grupo.

A determinação da subjetividade não é um processo que ocorre internamente em cada indivíduo e depois externalizada para as mídias sociais, e sim um processo de co-construção, em que a subjetividade é influenciada pela capacidade de “venda” (construção de capital social por meio da popularidade, “likes”, comentários, compartilhamentos) dessa “mercadoria” (a narrativa subjetiva) para o público (os demais usuários das mídias sociais). Como dizem Lipovetsky e Serroy (2013), “procura-se menos a verdade e mais a *minha* verdade” (p.106, grifos dos autores). Entretanto, como nas palavras de Maffesoli (2012), “só existimos pelo e sob o olhar do outro” (p.41). A “minha verdade” precisa ser chancelada pelo “olhar do outro”.

A mercantilização do ser humano é uma ação social. Como diz Debord (1997, p. 14), o espetáculo é “uma relação social entre pessoas, mediada por imagens”. Por isso, o ato de seguir o perfil de alguém em uma mídia social como o Facebook ou o Instagram é, também, uma forma de sociabilização, ainda que um simulacro de uma interação “real”, de “carne e osso”. Acompanhar a narrativa de alguém é uma forma de criar uma identidade, tanto quanto fazer-se visível, espetacularizar-se, é uma maneira de se auto afirmar.

A prática do *running*<sup>2</sup> reúne várias características típicas da sociedade pós-moderna, como a subjetividade (cada ator é protagonista de

---

<sup>2</sup> A opção pelo termo *running* em inglês em substituição ao ato de correr a pé (pedestrianismo) se fez para evitar a associação com corrida de automóveis e pelo fato de que o termo em inglês e suas derivações (como *runner*) é de uso corrente entre seus praticantes

sua história) e o consumismo. As narrativas sobre o tema estão sujeitas a um fenômeno referenciado por Shirky (2011, p. 80):

se motivações intrínsecas são essenciais à natureza humana, e se sua satisfação nos satisfaz, então o uso de ferramentas que cumpram plenamente essas motivações se deveria disseminar.

É o que acontece com o uso das mídias sociais no universo do *running*, sejam elas alimentadas pelos *posts* dos próprios usuários ou pelos *feeds* desenvolvidos pelos aplicativos de esportes, que publicizam o desempenho dos atletas-usuários e aumentam a possibilidade de construção de capital social, dessa forma tornando a narrativa uma mercadoria ainda mais interessante para o público.

Consideramos aqui “capital social” conforme definido por Bourdieu (1998, p.67):

o conjunto dos recursos reais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento mútuos, ou, em outros termos, à vinculação a um grupo, como o conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns (passíveis de serem percebidas pelo observador, pelos outros e por eles mesmos), mas também que são unidos por ligações permanentes e úteis.

Esse fenômeno deve ser observado em uma perspectiva temporal. Nas principais mídias sociais, o que é registrado hoje não se encerra em um determinado período de tempo, mas tem vida eterna e pode ser continuamente resgatado, seja por atores humanos, seja por máquinas. O algoritmo do Facebook, por exemplo, tem a capacidade de resgatar *posts* antigos e recolocá-los em posição de destaque nas *timelines* dos usuários, de acordo com o interesse dos usuários naquele determinado tema. Esse é um exemplo do que Latour (2012) postula na Teoria Ator-Rede (TAR), afirmando que as relações sociais se dão em redes híbridas, com interações entre homens e máquinas, às vezes estimuladas por uns, às vezes por outros, dentro de uma lógica definida por homens em um universo maquínico.

Este artigo mostra como se dá a comunicação colaborativa dos praticantes de *running* nas narrativas em mídias sociais, partindo de uma base teórico-referencial para analisar, por meio de uma pesquisa exploratória baseada no estudo do conteúdo das postagens no Instagram, as narrativas desenvolvidas pelos atletas-usuários.

## O ATLETA-USUÁRIO

Para McLuhan (2007), a tecnologia é uma extensão do homem, no sentido de que aperfeiçoa nossos sentidos e cria novas possibilidades de comunicação. Para ele, a introdução de um meio ou tecnologia gera consequências pessoais e sociais e cria novos comportamentos e padrões. Castells (1999) usa o termo “sociedade em rede” para definir a nova forma de sociedade gerada a partir do desenvolvimento da comunicação via Internet no final do século XX, entendendo “rede” como uma estrutura em que elementos se entrelaçam. Isso não significa que sociedades anteriores não contassem com esquemas comunicacionais em rede, mas as tecnologias de comunicação e a globalização eliminaram fronteiras e criaram uma estrutura que passou a permitir a transmissão de grandes volumes de informação, instantaneamente, a partir de qualquer local do planeta conectado à internet. A “aldeia global” de McLuhan ganhou um novo sentido, em que cada membro dessa aldeia passou a ser, ao mesmo tempo, produtor e consumidor de conteúdo, permitindo o desenvolvimento mais acelerado de conhecimento.

Nessa sociedade em rede com alta visibilidade, “tudo o que era vivido diretamente tornou-se uma representação” (DEBORD, 1997, p.13) e a realidade apresenta-se “como um pseudomundo à parte, objeto de mera contemplação”. Deuze (2009) tem uma outra perspectiva sobre o tema. Para ele, na atual cultura midiática, em que as pessoas se movem, de forma mais ou menos deliberada, na direção de um sistema de alta individualização, cada um busca criar seu próprio “espaço pessoal de informação”, uma espécie de ponto de vista que alicerça a investigação e o entendimento do mundo. O conceito de Deuze de *media life* reorganiza as categorias do estudo da comunicação e o papel dos meios na produção, conteúdo e consumo de informação.

Sodré (2006) afirma que a mídia não é uma plataforma de transmissão de informações e sim uma forma de vida, um ambiente. Com

isso, os usuários, imersos nesse ambiente, passam a ser, eles mesmos, veículos de mídia e objetos de comunicação.

No ciberespaço, todo usuário é, potencialmente, um produtor de informação. Por isso, Terra (2011, p. 86) define esse usuário das ferramentas de comunicação digital como “usuário-mídia”:

O usuário-mídia é um heavy user tanto da internet como das mídias sociais e que produz, compartilha, dissemina conteúdos próprios e de seus pares, bem como os endossa junto às suas audiências em blogs, microblogs, fóruns de discussão on-line, comunidades em sites de relacionamento, chats, entre outros. Acreditamos que existam níveis de usuário-mídia: os que apenas consomem conteúdo e replicam; os que apenas participam com comentários em iniciativas on-line de terceiros; e os que de fato produzem conteúdo ativamente.

Considerando o universo das narrativas sobre *running* nas mídias sociais, é possível afirmar que os praticantes dessa atividade não se contentam em simplesmente correr. Espetacularizando suas ações, eles podem publicizar suas ações de diversas formas nas mídias sociais, tornando-se, assim, também produtores de conteúdo.

Bruns (2008, p. 23) define *produsage* como o processo de produção de conteúdo por usuários sem finalidade econômica, com foco na construção de conteúdo para uso comum e disseminação social. Esses usuários “ocupam uma posição híbrida, sendo tanto usuários e o que em termos tradicionais teria que ser descrito, de forma livre, como produtores: eles são usuários produtores, ou *producers*”. Os *producers* podem ter impacto significativo sobre a economia. Como afirmam Tapscott e Williams (2006, p.137), “usuários podem criar e compartilhar conteúdo para sua própria satisfação; indivíduos com um ponto de vista podem influenciar a agenda da mídia”.

No universo do *running*, os usuários produzem conteúdo ao postar seus treinos automaticamente nas mídias sociais, por meio dos aplicativos de *running*, em processos mediados pelas máquinas que transformam os telefones celulares, relógios, equipamentos GPS, monitores cardíacos e outros equipamentos em agentes dessas ações. Outra forma, mais relevante no contexto deste texto, é a postagem de fotos e textos que tomam as atividades físicas como o ponto de partida

na construção de uma história. Nesse caso, o próprio atleta é, diretamente, o produtor de conteúdo e, como usuário das mídias sociais, interage com seus seguidores e com outros usuários, assumindo os papéis de transmissor e receptor de informação. Não se trata de um usuário casual das mídias sociais, e sim de um *heavy user* que tem o domínio das ferramentas, estimula a interação com seus seguidores, cria uma *persona* e constrói um posicionamento para torná-lo mais relevante naquele meio social no qual está inserido.

A esse atleta que interage nas mídias sociais e constrói de maneira consciente suas narrativas midiáticas damos o nome de “atleta-usuário”.

A seguir, mostraremos três perfis de atletas-usuários com características diferentes: um atleta profissional, uma atleta amadora focada em *performance* e outra atleta amadora que tem na atividade de *running* um momento de prazer e celebração à vida. Os perfis apresentam diferenças significativas em relação às narrativas que apresentam, mas com vários pontos em comum que realçam aspectos abordados até aqui.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de coleta de dados utilizada tem como base a Análise de Conteúdo, que é definida por Bardin (2011, p.47) da seguinte forma:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A Análise de Conteúdo é uma abordagem que parte de uma postura objetiva na coleta de informações para extrair sentidos comuns de textos que têm significados e objetivos diferentes, a partir da interpretação dessas informações. Se por um lado as informações coletadas são heterogêneas e subjetivas, por outro a abordagem objetiva, pautada em critérios rígidos de análise, busca encontrar pontos de homogeneidade que permitam uma visão mais científica do conteúdo e descubram sentidos e significados das mensagens.



Foi realizada a Análise de Conteúdo de perfis selecionados de forma intencional no Instagram, a partir dos seguintes critérios:

- (a). Ter *running* como o objeto principal das postagens;
- (b). Contar com uma quantidade de seguidores e fãs significativa. Selecionamos perfis com pelo menos 3.000 seguidores;
- (c). Apresentar posts diários, para que a quantidade de mensagens permita o cruzamento de informações e a análise do desempenho das postagens de acordo com sua temática e com os comentários dos seguidores;
- (d). Construir narrativas que exemplifiquem os conceitos analisados à luz do referencial teórico apresentado na primeira parte desta monografia. Desta forma, optamos por não selecionar perfis que tratassem de múltiplos temas;
- (e). Utilizar perfis de atletas profissionais, atletas amadores focados em desempenho e atletas amadores que têm *running* como um estilo de vida, para que seja possível verificar diferenças ou semelhanças comportamentais.

A fase de coleta de dados analisou os seguintes perfis:

- (a). **@adrianobastosdisney**: perfil de Adriano Bastos, atleta profissional oito vezes vencedor da Maratona da Disney. É um dos atletas mais conhecidos do atletismo de rua brasileiro, com presença constante em provas de distâncias entre 5km e a maratona. É dono de uma assessoria esportiva em São Paulo, tem contratos de patrocínio com várias marcas e utiliza seu perfil no Instagram principalmente para mostrar *insights* de seus treinos;
- (b). **@mipreter**: perfil de Milena Preter, única atleta amadora a ficar quatro vezes entre as 20 primeiras colocadas na Golden4 Asics, principal circuito de meias maratonas do País. Formada em Educação Física, mora em São Paulo e é personal trainer. Era fisiculturista até começar a correr há cerca de 5 anos.

- (c). **@christiane.braga:** perfil de Christiane Braga, estudante de Educação Física e mãe. Moradora do Rio de Janeiro, é uma atleta amadora que corre diariamente e posiciona seu conteúdo com uma abordagem mais voltada à inspiração, colocando a atividade física como parte central de seu estilo de vida.

Os perfis acima tiveram suas postagens acompanhadas ao longo de três semanas, entre os dias 10/10/2015 e 01/11/2015, e as seguintes informações sobre os posts foram registradas: data; número de seguidores do perfil naquele dia; número de “likes” no post; número de comentários no post; observações sobre o post e os comentários.

Após o registro de cada postagem dos perfis, foi realizada a classificação temática dos posts e dos comentários, da seguinte forma:

- (a). **Amigos:** dizem respeito a momentos passados com os amigos, não necessariamente em atividades esportivas. Têm um tom de conversa e falam de interesses em comum entre os atletas-usuários marcados nas postagens;
- (b). **Assessoria:** tratam dos alunos de assessoria esportiva e de seus feitos. Funcionam como elogio aos atletas-usuários retratados e como promoção para a assessoria esportiva;
- (c). **Inspiração:** trazem mensagens inspiracionais direcionadas aos seguidores;
- (d). **Instafood:** apresentam refeições, o que sempre é um tema que gera discussões entre corredores, devido às restrições alimentares auto impostas pelos atletas-usuários em seu estilo de vida;
- (e). **Publicidade:** mostram, de forma ostensiva, produtos e/ou serviços de uma marca relacionada ao universo *running*, com uma abordagem publicitária;
- (f). **Técnico:** apresentam detalhes dos treinos e provas dos atletas-usuários e relacionam ao desempenho e sensações obtidos durante a atividade realizada;
- (g). **Turismo:** mostram lugares para os quais os atletas-usuários

viajaram (normalmente em função de provas que correram), mas não têm relação com os treinos realizados nesses lugares ou com a prova em si.

Já os comentários realizados pelos seguidores nos comentários foram classificados da seguinte maneira:

- (a). Celebração: comemoram feitos realizados pelos atletas-usuários;
- (b). Conversa: são interações entre o atleta-usuário e seu público que vão além do tema original do post e criam um diálogo entre as partes envolvidas;
- (c). Elogio: são expressões de apreciação pelo que o atleta-usuário é ou representa, não pelo que faz e que é apresentado no post;
- (d). Incentivo: expressões dos seguidores estimulando o atleta-usuário em sua preparação para a prova-alvo;
- (e). Técnico: comentários que se atêm a aspectos técnicos da corrida, como tipo de pisada, vantagens ou desvantagens de determinado tipo de treino e outros temas relacionados;
- (f). Turismo: se relacionam às viagens dos atletas e aos lugares visitados por eles, mas não à atividade de *running*.

## **QUANTO MAIS NO CONTEXTO, MELHOR**

A análise dos dados coletados mostra que existe uma relação positiva entre a proximidade dos posts ao tema principal do perfil, o crescimento no número de seguidores e a popularidade das postagens, criando um ciclo que tende a reforçar a frequência do tema principal, uma vez que ele é aquele que gera mais popularidade e reforça o capital simbólico do atleta-usuário junto a sua comunidade de seguidores.

No caso de @adrianobastosdisney, o maior bloco temático de posts está diretamente ligado à atividade que torna o autor reconhecido pelo público. A categoria Técnico apresenta relatos dos treinos realizados diariamente pelo autor e estimula os seguidores a acompanhar o perfil. Os posts dessa categoria não apenas são os que têm maior interação, mas essa interação cresce conforme a narrativa de @adrianobastosdisney se encaminha para o relato da prova mais importante desse período, como já discutido anteriormente. Os momentos de pico no número de “likes” correspondem aos momentos mais relevantes dessa narrativa: a desistência de correr uma prova curta para se poupar para a Maratona de Auckland; o desempenho em uma prova de 5km; a vitória na Meia Maratona Athenas 21K; e o relato do 7º lugar na Maratona de Auckland. A quantidade de comentários segue um padrão semelhante, com picos nos mesmos períodos das provas e textos de incentivo ao atleta.

No caso de @mipreter, o tema mais importante é Inspiração, com 14 dos 33 posts do período analisado. É uma temática alinhada ao posicionamento da atleta-usuária como alguém que ultrapassa seus limites por meio de muito treino e esforço. Os posts com mais curtidas e comentários são aqueles que, em vez de mostrar uma imagem conceitual, trazem a própria atleta-usuária nas imagens, colocando-a em uma posição de protagonista das ações. O maior número de “likes” e comentários é coerente com um perfil que posiciona a atleta-usuária como uma pessoa normal, que obtém resultados à custa de muito esforço e treino, e serve de inspiração para os seguidores, que enxergam em @mipreter alguém em quem podem se espelhar para alcançar suas próprias metas.

Christiane Braga também tem em Inspiração o ponto focal de seus posts e o aspecto essencial da construção de sua identidade no Instagram. Por isso, mais de 60% de suas postagens têm esse tema. Com mensagens de gratidão, celebração à vida, determinação e superação, os posts definem o posicionamento da atleta-usuária como alguém que não pratica *running* em busca de resultados, e sim pelo prazer da atividade e pelo contato com os elementos da natureza.

## **NÃO RECONHEÇO ESSE PERFIL**

O contraponto ao item anterior é a menor aderência dos seguidores a postagens que se afastam demasiadamente do tema principal

do perfil de cada atleta-usuário. Assim, postagens que ficam distantes dos temas Técnico (no caso de @adrianobastosdisney) e Inspiração (@mipreter e @christiane.braga) geram menos curtidas e comentários.

Na análise das postagens de Adriano Bastos, os posts da categoria Turismo foram os que geraram menos interação: dos 14 posts com esse tema, três dos quatro primeiros tiveram mais de 300 “likes” e a interação dos seguidores com essas postagens foi caindo ao longo do tempo. Esse comportamento decrescente da interação com as postagens se justifica pela construção narrativa do perfil em torno do resultado das corridas. Os primeiros posts de Turismo indicavam que a viagem tinha como destino a Nova Zelândia para a participação na maratona de Auckland e, com isso, contribuíram para a narrativa pré-prova. Com essa ligação direta, esses também foram os posts mais comentados, com interações que, de modo geral, desejaram boa sorte ao atleta. Alguns dias depois, as postagens mostravam museus e parques locais, temas afastados do universo da corrida e que não criam expectativa em relação ao desempenho na maratona. Com isso, geraram menos interesse dos seguidores.

Os posts de Turismo também foram os de menor interação dos seguidores de @christiane.braga. Esse bloco temático, com apenas três postagens, mostrou momentos da viagem da atleta-usuária a São Paulo para participar da meia maratona feminina W21. Os três posts da categoria Turismo mostram momentos da viagem da autora e a postagem mais curtida foi a final, em que Christiane faz um resumo de toda a viagem a São Paulo, dos pontos turísticos à prova realizada. Com um toque de dramatização na superação de dificuldades (virada de horário de verão, clima frio, muitas subidas), o post teve 124 curtidas, bem acima da média dos posts da categoria, de 106,7.

A quantidade de comentários segue um padrão semelhante, mas com um volume maior no primeiro post, anterior à meia maratona W21, o que é coerente com o envio de mensagens de incentivo à atleta-usuária antes de uma prova importante. Por isso, esses comentários tiveram, como tônica, mensagens de apoio, como “boa prova!”, enquanto o post pós-prova, resumindo toda a viagem, traz muitos ícones de palmas, parabenizando a atleta.

No caso de Milena Preter, o tema mais afastado da narrativa principal do perfil foi Amigos, em que o foco não estava na própria-atleta

usuária, e sim no registro de sua interação com outras pessoas. A maior concentração desses posts se deu pela participação de Milena na W21, uma prova em que seu foco esteve na diversão de estar junto com as amigas, e não em *performance*. A rotina de fisioterapia e os treinos na USP foram também aproveitados para desenvolver posts em que a atleta-usuária interage com outros perfis do Instagram. Dos oito posts, apenas um superou a marca de 200 “likes” e dois ficaram próximos de 200 curtidas. Os posts que geraram menos repercussão foram aqueles com relação mais distante com o universo das corridas: ela e uma amiga fazendo exercícios na cama elástica, ela dizendo que estava com saudades de seu animal de estimação e ela dançando em uma festa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A midiaticização da prática do *running* é um fenômeno que encontra justificativas teóricas que podem ser traçadas até a Filosofia do Direito de Hegel, em que o autor afirma que o processo de reconhecimento do indivíduo depende da interação com aquilo que lhe é externo, depois de um momento em que é necessário mergulhar em si em busca de autoconhecimento. A subjetividade depende da interação com o exterior, de um diálogo com o outro. Ao mesmo tempo em que há a influência no outro, o outro exerce influência sobre o indivíduo e molda sua imagem e sua realidade.

Esse diálogo do indivíduo com o mundo externo em busca da subjetividade é fundamental para a participação na sociedade contemporânea, uma vez que o indivíduo, ao mesmo tempo em que busca uma identidade, está disposto a ressignificar essa identidade a qualquer momento que lhe seja conveniente. Essa ressignificação se assemelha, de diversas maneiras, ao posicionamento de produtos no mercado de consumo, e autores como Debord e Lipovetsky deixam claro que, na sociedade contemporânea, o indivíduo se faz mercadoria para buscar visibilidade e projeção social.

A vida passa a ser vivida de forma midiática e os meios de comunicação passam a fazer parte da experiência de viver. É o *media life* de Mark Deuze, que, na opinião de Clay Shirky (2011), modifica o tecido social e torna a participação pública um elemento fundamental da sociedade. O espaço público torna-se central na vida das pessoas, mas não

como um espaço para discussão de temas comuns, e sim para a espetacularização da vida privada.

Na *media life* de Deuze, por meio das mídias sociais os meios de comunicação são ao mesmo tempo uma janela para o mundo e a maneira como cada indivíduo é visto por seus pares. Nesse processo os indivíduos não são passivos: eles são ao mesmo tempo produtores e consumidores de conteúdo, criando imagens de si mesmos e usando essas imagens como o filtro com o qual percebem o mundo e são percebidos por ele. Para Lipovetsky e Serroy (2013), essa hipervisibilidade das pessoas é uma forma de criação de laços sociais e de culto a si mesmos. A visibilidade nas mídias sociais passa a ser a forma que o indivíduo encontra para chamar atenção para si e para se conectar com outros, utilizando, como base para esse processo, aquilo que é privado. A vida cotidiana é estilizada para ser então publicizada.

A estilização da vida cotidiana em busca de uma conexão emocional com outros indivíduos faz com que as mídias sociais apresentem uma versão editada de nós mesmos, uma imagem coletiva que não necessariamente corresponde ao que se é na realidade. O mundo sensível é substituído por uma seleção de imagens que são uma forma de apresentar o indivíduo e posicioná-lo como uno em uma sociedade global.

Tudo é relativo, tudo é relação, e o ato de ao mesmo tempo pertencer a vários grupos de interesse e não estar permanentemente ligado a grupo algum faz com que as relações se tornem temporárias, sujeitas a transformações a qualquer momento. Esse relativismo, em que não há mais valores absolutos, se faz presente em toda a cibercultura e cria mundos de fantasia no qual cada indivíduo se posiciona como ator em uma história. Somos os protagonistas e os transmissores das narrativas que contamos em nossas mídias sociais, que agora são imagéticas, não mais orais.

Para essas narrativas temos seguidores, que nos acompanham sem grande intensidade emocional, mas querem saber o que acontecerá no próximo episódio de nossas histórias e, de acordo com sua satisfação com o que recebe, continua acompanhando a narrativa ou a abandona. Dessa atividade de consumo da imagem do indivíduo não emergem vínculos duradouros, e sim o consumo instantâneo de uma informação pontual que, por isso mesmo, precisa ser continuamente realimentada.

No universo do *running*, o atleta-usuário compreende seu papel como mídia, percebe que é possível construir capital social com suas narrativas e se posiciona de forma a granjear apoio, na forma de seguidores, “likes” e comentários em suas postagens. O atleta-usuário não apenas produz seu próprio conteúdo, como também remixa conteúdo de terceiros e se apropria de materiais de marcas de artigos esportivos como parte de sua narrativa. Essa apropriação pode se dar tanto de forma artesanal quanto mediada por dispositivos maquínicos.

Percebemos, durante a análise dos dados coletados durante três semanas nos perfis de Adriano Bastos, Milena Preter e Christiane Braga, que praticantes de *running*, tanto amadores quanto profissionais, criam narrativas nas mídias sociais em que se colocam como protagonistas, buscam identificação com seus seguidores e ampliam seu poder simbólico. Essas narrativas são impactadas pelos seguidores, em um processo no qual a quantidade de “likes”, comentários e o ato de deixar de seguir o perfil influenciam o tipo de conteúdo apresentado.

Os dados coletados mostram que, uma vez estabelecido o tema principal do perfil, o atleta-usuário atrai seguidores em função desse posicionamento. Afastar-se dele significa diminuir a aderência dos seguidores, com redução do volume de “likes” e comentários, e pode levar a uma queda no número de seguidores. Isso se explica pelo “fator de fixação”, conceito apresentado por Gladwell (2009) que revela que conteúdo com características práticas e pessoais resultam em uma identificação maior junto ao público; e também se relaciona ao conceito de “seguidor” de Tulloch e Jenkins (1995), que se envolve com um produto cultural mas pode abandoná-lo quando este já não atende suas expectativas.

Quem se identifica com *performance* e quer saber como atletas profissionais treinam segue @adrianobastosdisney; quem quer ser lembrado constantemente que o esforço vale a pena acompanha o perfil de @mipreter; quem considera *running* como um algo quase transcendental e inspirador segue @christiane.braga. Há espaço para todo tipo de perfil nas mídias sociais, basta encontrar um posicionamento que reflita a mensagem que se quer transmitir e se manter fiel a esse posicionamento.

O comentário de Gladwell (2009) sobre o “fator de fixação” também explica a dificuldade de apresentar conteúdo publicitário nas mídias sociais. Marcas de produtos e serviços buscam utilizar os perfis de atletas-usuários



reconhecidos como uma plataforma para transmitir ao público suas mensagens publicitárias, mas uma abordagem direta traz pouco resultado.

A construção de uma narrativa que coloca o atleta-usuário como protagonista e herói é bastante clara nos casos de Adriano e Milena. Ambos tiveram picos de curtidas e comentários como consequência de sua participação competitiva em provas. Considerados como referências em desempenho pelos seguidores, são considerados heróis e têm seus resultados celebrados nas mídias sociais. Dessa forma, os posts sobre os treinamentos são momentos necessários para preparar o clímax narrativo, que é o resultado da prova-alvo. A vitória de Adriano Bastos na meia maratona Athenas 21K e seu resultado abaixo das expectativas na maratona de Auckland foram acompanhados por mais pessoas e mesmo um anticlímax como o sétimo lugar em uma prova que o atleta-usuário tinha esperança de vencer tornou-se um momento de exaltação à capacidade de superação.

Superar desafios é um tema recorrente nas narrativas sobre *running*, uma vez que os atletas-usuários dedicam tempo e esforço para essa atividade e, naturalmente, buscam mostrar que esse esforço todo vale a pena. Mesmo Christiane Braga, cujo perfil não é competitivo, eventualmente volta a esse tema, seja quando diz que é difícil encontrar tempo para treinar em meio a uma vida agitada de mãe, seja quando corre uma prova com muitas subidas (ainda que, na verdade, essa prova seja bem menos difícil do que contado por ela – o que vale é a percepção, não a realidade). Aumentar a dificuldade ajuda a “vender” o resultado. E, como colocam Bauman, Debord e Lipovetsky, nas mídias sociais o próprio atleta-usuário é o produto a ser comercializado.

Subjetividade, visibilidade e espetacularização do cotidiano de treinos e provas formam a base para a presença dos atletas-usuários nas mídias sociais e a “moeda de troca” para a construção de seu capital social.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- \_\_\_\_\_. O capital social – notas provisórias. In: CATANI, A. & NOGUEIRA, M. A. (Orgs.) **Escritos de Educação**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- BRUNS, Axel. **Blogs, Wikipedia, Second Life, and Beyond – from Production to Prodsusage**. Nova York: Peter Lang, 2008.
- CASTELLS, Manoel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DEBORD, Guy. **A Sociedade do Espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto Editora, 1997.
- DEUZE, Mark. **Media Industries, Work and Life**. In: European Journal of Communication, vol. 24 (4), dez/2009. Disponível em <http://ejc.sagepub.com/content/24/4/467.abstract> (acesso em 01/12/2015)
- GLADWELL, Malcolm. **O Ponto da Virada**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.
- LATOUR, André. **Reagregando o Social – Uma Introdução à Teoria Ator-Rede**. Bauru: Edusc, 2012.
- LIPOVETSKY, Gilles e SERROY, Jean. **A Cultura-mundo – resposta a uma sociedade desorientada**. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.
- MAFFESOLI, Michel. **O Tempo Retorna – Formas elementares da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012.
- McLUHAN, Marshall. **Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem**. Curitiba: Cultrix, 2007.
- SHIRKY, Clay. **A Cultura da Participação – Criatividade e Generosidade no Mundo Conectado**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.
- SODRÉ, Muniz. **Antropológica do Espelho**. Petrópolis: Vozes, 2006.
- TAPSCOTT, Dan e WILLIAMS, Anthony D. **Wikinomics – How Mass Collaboration Changes Everything**. Nova York: Portfolio, 2006.

TERRA, Carolina. **Usuário-Mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais.** São Paulo, 2011. Tese de Doutorado – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Acesso em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02062011-151144/pt-br.php> (acesso em 01/12/2015)

**The Big Business of Adventure on Instagram.** Publicado em <http://www.outsideonline.com/2027506/pics-or-it-didnt-happen> (acesso em 30/11/2015)

TULLOCH, John e JENKINS, Henry. **Science Fiction Audiences: Watching Doctor Who and Star Trek.** Nova York: Routledge, 1995

# A COMUNICAÇÃO VIRAL NO TWITTER PARA A TRANSFORMAÇÃO DA TV ABERTA

---

Vicente Gosciola e Maira Tomyama Toledo<sup>1</sup>

## RESUMO

Sabemos que TV aberta está, em todo o mundo, em momento de provação. São novas oportunidades que surgem graças à popularização da banda larga que levam o público a se indagar sobre a utilidade de um sistema de comunicação que insiste em se manter anacrônico, tecnológica e esteticamente falando. Contudo, como seria de se esperar, novas experiências tentam manter o pouco de fôlego que a TV aberta ainda tem. No dia 15 de setembro de 2015, a rede de televisão Bandeirantes exibiu a final da segunda temporada do *reality* show *MasterChef Brasil*. Em uma situação até então inédita na história dos *reality* shows televisuais brasileiros, o nome do vencedor foi divulgado primeiramente para a audiência do programa na web e somente depois para a sua audiência na TV. A apresentadora informou que se tratava de um presente para os espectadores que estavam simultaneamente assistindo ao programa exibido na TV e comentando sobre o mesmo na web através do Twitter. Essa situação particular provocou-nos o seguinte questionamento: é possível que a numericamente expressiva participação da audiência pela web tenha levado a emissora a privilegiá-la, em detrimento à audiência da TV aberta ao divulgar em primeira mão e online o vencedor do *reality* show? Assim, este artigo reflete sobre a mobilização viral na web e as estratégias adotadas por emissoras de TV aberta para incentivar determinadas formas de participação da audiência. O referencial teórico vem de autores que lidam atualmente com as questões de convergência, cultura participativa, televisão e comunicação digital. A metodologia

---

<sup>1</sup> Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Anhembi Morumbi e Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Anhembi Morumbi.

vai do estudo bibliográfico ao estudo dos dados da mobilização viral no Twitter. Ao final, voltamos um olhar crítico ao anúncio da emissora, que oferecia uma justificativa à audiência da TV aberta e que, por imprudência ou suicídio, reforçava a ideia de que ela deveria migrar definitivamente e exclusivamente para web.

**Palavras-chave:** comunicação viral; *reality* show; Twitter; convergência; audiência.

## **DA COMUNICAÇÃO VIRAL AO DILEMA DA TV ABERTA**

Do ponto de vista das redes sociais, comunicação viral é produzida a partir de interesses simples. No entanto, porque agora se dá nos meios digitais e, portanto, em redes sociais on-line, a comunicação viral vem acontecendo com frequência razoável. Contudo, devemos considerar uma questão já clássica em comunicação viral: assim como pode ser uma maneira de obter êxito, comunicação viral também pode levar ao desastre? (JAFFE, 2005: 64).

É nesta perspectiva que se justificam os estudos de comunicação viral. O termo se refere ao efeito de rápido impacto de notícias publicadas, em um processo semelhante ao boca-a-boca (JAFFE, 2005: 200) e que, no caso da reprodução de informação entre amigos ou conhecidos, proporciona uma maior credibilidade, seja sua origem verdadeira ou falso. Ainda assim, a comunicação viral digital está em pleno processo de criação (JAFFE, 2005: 218) e sabemos o seu potencial, mas sabemos pouco sobre como realmente desfrutá-la totalmente. E talvez nunca saibamos, porque pode ser bastante imprevisível, muito em relação ao contexto no momento em que é lançado entre o seu público e os seus propagadores. São movimentos que se articulam, nas palavras de Don Tapscott e Anthony D. Williams, as pessoas, a informação, os objetos e dispositivos convergentes e a publicidade de muitos para muitos em um processo viral (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007: 44). Tal ideia talvez esteja aqui apenas para motivar mais estudos, quem sabe quando algo como a teoria quântica for usada para explicar os efeitos das redes sociais.

Produtos de moda e comunicação viral são alguns dos veículos mais poderosos da atualidade. A diferença entre eles é que a comunicação

viral é a promoção de uma empresa ou seus produtos e serviços através de uma mensagem persuasiva destinada a ser liberada, geralmente on-line, pessoa para pessoa e *buzz marketing*, através de iniciativas concebidas e desenhadas para fazer as pessoas e os meios de comunicação falarem positivamente sobre a empresa, produto ou serviço (KIMMEL, 2010: 214).

Na década de 1970, recorda Allan J. Kimmel (2010: 251-253), uma campanha foi apresentada na TV do shampoo Faberge<sup>2</sup> em que uma garota recomendara o produto a dois amigos. Cada um deles contou a dois amigos e assim por diante, enquanto que a tela era dividida em várias partes, em *split screen* com imagens da mesma atriz, seria uma ilustração do que viria ser a comunicação viral e do potencial da comunicação boca-a-boca.

A comunicação viral é considerada uma campanha promocional projetada para se espalhar exponencialmente através de um público-alvo desejado, uma vez que incentiva as pessoas a passar uma mensagem para outras. De fato, o termo comunicação viral remonta à era da bolha da economia da internet, o que é geralmente caracterizado a qualquer atividade de comunicação que acelera e melhora a comunicação de boca em boca na rede digital. Com a melhoria da internet em banda larga e sem fio, as aplicações virais começaram a migrar para dispositivos portáteis facilmente estendendo a explosão de uma campanha de boca em boca, comumente chamado de comunicação viral móvel.

Allan J. Kimmel (2010: 257) diz que a comunicação viral é capaz de se espalhar rapidamente através de uma mensagem através da população de forma ampla e diversificada e de modo o mais manipulador que se pode ser no mundo digital até produzir artificialmente um equilíbrio entre a realidade e a ficção. Pode ser mais eficiente em comunidades menores e mais claramente delineada pela transmissão da informação a uma velocidade mais lenta e pode ser de efeito mais duradouro porque se baseia em testemunhos pessoais daqueles que a propagam porque, em geral, é um repositório mínimo de confiança e reciprocidade. Para Kimmel (2010: 257-261) há três exemplos principais de comunicação viral. Lembre-se o primeiro exemplo de comunicação viral: em 1998, Steve Jurvetson, que era o investidor de capital de risco no Hotmail, a prática de uma ideia simples: acrescentar ao final do seu e-mail a frase “Faça o

---

<sup>2</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=TgDxWNV4wWY>

seu e-mail gratuito [ <http://www.hotmail.com> ]”. O impacto viral foi, no prazo de 18 meses, de mais de 12 milhões de novos usuários.

Em 2003, Honda, com a intenção de melhorar a sua imagem na Inglaterra, tentou promover uma campanha original: *The Cog*<sup>3</sup>. É um vídeo de 2 minutos, que é estimado em 6 milhões de dólares e uma produção de vários meses, que acompanha o efeito dominó das várias peças de um carro em uma reação em cadeia como uma “máquina de Rube Goldberg”. O único som é proveniente das peças quando colidem ou se movem, exceto nos últimos 20 segundos quando uma peça impulsiona o aparelho de som com 16 alto-falantes de onde se pode ouvir uma música instrumental muito rítmico e um locutor que concluiu o vídeo com a seguinte frase: “não é bom quando as coisas funcionam?”. Não há outro texto no vídeo, seja vocalizado ou por escrito, exceto para o nome e modelo do carro da montadora. O vídeo também foi ao ar na TV e no site da empresa. O que se comunica com o lançamento do vídeo é que tudo acontece em tempo real e sem computação gráfica. Esta ideia se espalhou como um vírus, porque, embora pareça impossível, as imagens realmente não deixam dúvidas. Como resultado, a Honda teve recorde de vendas no primeiro trimestre de 2004.

Outro exemplo emblemático é o Google, que decidiu em 2004 para lançar seu serviço de e-mail. Google, identificou e convidou 1.000 pessoas consideradas líderes de opinião para usar o novo serviço e também ofereceu uma capacidade de 1000 MB por conta. Cada um dos convidados foi capaz de replicar o convite a outros hóspedes, o que levou a uma propagação “epidêmica” gerando um total de 3 milhões de novas contas em três meses.

Justin Kirby (2006: 96-97) diz que a comunicação viral tem uma fase de planejamento que consiste em: objetivos da estratégia de campanha viáveis e uma ideia viral com a história e o tema que possa gerar um *buzz*. Para Kirby, a campanha de comunicação viral tem três etapas principais: criação (desenvolvimento e produção do agente viral que leva a mensagem que se espalhará em formato digital), propagação, ou *spread* (distribuição de uma história para *buzz* e um agente viral em locais e com pessoas que ofereçam o maior potencial de influência e difusão) e de detecção (medição dos resultados da campanha para prestação de contas

---

<sup>3</sup> [http://www.youtube.com/watch?v=\\_ve4M4UsJQo](http://www.youtube.com/watch?v=_ve4M4UsJQo)

e evidência ou não de sucesso). Ele acrescenta que o sucesso pode ser alcançado pelos seguintes fatores: planejamento estratégico para garantir que a comunicação viral faça conhecer os benefícios tangíveis e mensuráveis da marca, fornecer material adequado para o fator “boca a boca” para usuários e disseminação específica para *buzz* nos lugares onde as pessoas influentes se reúnam para espalhar o viral e a marca.

Enquanto vemos a comunicação digital tomar gosto pela comunicação viral, nada de novo acontece na TV aberta que possa ser mencionado como relevante para a sociedade e suas estratégias de comunicação. Se a comunicação viral vem acontecendo com frequência razoável, a TV aberta pode e faz muito bem em lançar mão dessa estratégia. Revendo a questão clássica em comunicação viral acima mencionada -assim como pode ser uma maneira de obter êxito, comunicação viral também pode levar ao desastre?- vamos observar como um reality show de culinária, chamado aqui no país MasterChef Brasil tomou a frente e experimentou a mobilização social viralizando a sua narrativa, ou a parte final dela.

## **MASTERCHEF BRASIL E OS INDICADORES NO TWITTER**

A segunda temporada do reality show de culinária MasterChef Brasil estreou na TV aberta em 19 de maio de 2015 na rede de televisão Bandeirantes, também chamada Band. Foram dezoito episódios inéditos, exibidos semanalmente às terças-feiras, em rede nacional, a partir das 22:30. Desde o primeiro episódio, e ao longo de toda a temporada, registrou-se uma sólida parceria entre a emissora e o Twitter<sup>4</sup>. No decorrer de cada episódio, a emissora incentivou, de diversas formas, a interação dos espectadores com assuntos relacionados ao programa. Essas interações deveriam acontecer no Twitter, considerando o uso de

---

<sup>4</sup> Twitter é uma rede social em que um usuário se conecta com os demais usuários da comunidade virtual através da ação de “seguir”. No contexto do Twitter, seguir significa “engajar-se em tempo real em um diálogo comum, olhando e respondendo comentários dos usuários com os quais um indivíduo se identifica” (DIJCK, 2013: 71). As pessoas conectadas a um usuário passam a ser seus seguidores.



hashtags<sup>5</sup> específicas criadas pela emissora<sup>6</sup>, as quais os espectadores deveriam mencionar nos seus tuites<sup>7</sup> relacionados ao programa.

As estratégias para incentivar a interação da audiência com o programa, pelo Twitter, se mostraram bastante efetivas. Em 17 episódios da segunda temporada, de um total de 18, o programa MasterChef Brasil foi o primeiro colocado no ranking de programas da TV aberta com maior repercussão no ambiente digital, segundo a pesquisa IBOPE Twitter TV Ratings<sup>8</sup>, do instituto Kantar IBOPE Media. No último episódio,

no Twitter, a repercussão do reality show da Band foi histórica, segundo o contador ao vivo exibido na tela da emissora, o reality teve mais de 1,6 milhão de tweets. Com esse resultado, o “MasterChef” termina sendo o produto da televisão brasileira mais comentado do ano, e ainda como o reality show mais comentado da história da nossa televisão brasileira (CONEXÃO TV AUDIÊNCIA, 2015).

#### A convergência dos meios se refere

ao fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam (JENKINS, 2009: 29).

O fluxo de conteúdos inerente à convergência dos meios “depende fortemente da participação ativa dos consumidores” (JENKINS, 2009: 29). De acordo com Jenkins, “a participação é propriedade da cultura” (JENKINS, 2006) e, tal “cultura em que fãs e outros consumidores são

---

<sup>5</sup> No Twitter, a hashtag é uma “funcionalidade que permite aos usuários agrupar comentários por assuntos, através da articulação de certas palavras ou frases prefixadas com o sinal hashtag (#)” (DIJCK, 2013 :71).

<sup>6</sup> A principal *hashtag* criada pela TV Bandeirantes foi #MasterChefBR. Outras *hashtags* oficiais se referiam aos competidores e aos jurados da competição.

<sup>7</sup> Tuite, ou tweet, é um comentário de até 140 caracteres emitido por um usuário do Twitter.

<sup>8</sup> IBOPE Twitter TV Ratings (ITTR) é uma pesquisa do instituto Kantar IBOPE Media que mensura a repercussão do conteúdo televisual no ambiente digital.

convidados a participar ativamente da criação e da circulação de conteúdos” constitui a cultura participativa (JENKINS, 2009: 378).

Ainda, a cultura participativa é aquela

que apoia a criação individual e o compartilhamento dessa criação com outras pessoas (...), onde os membros acreditam que suas contribuições tem valor (...), onde os membros sentem um certo grau de conexão entre si (no mínimo eles se importam com o que outras pessoas pensam sobre aquilo que eles criaram). (JENKINS, 2006)

No contexto do MasterChef Brasil, essa forma de interação social, apoiada na cultura participativa, significa a renovação da TV como parte de uma cultura compartilhável.

O compartilhamento da experiência da TV retorna num novo formato. A típica sala de estar familiar dos anos 1950 foi substituída pelas comunidades virtuais online, acessadas a partir de aparelhos de uso pessoal. (KLYM; MONTPETIT, 2008: 5)

A metodologia aplicada na primeira seção considera dados publicados pelo instituto Kantar IBOPE Media que, através da pesquisa IBOPE Twitter TV Ratings (ITTR), mensura a repercussão do conteúdo televisual no ambiente digital, através do monitoramento das interações dos espectadores de um determinado programa no Twitter. Semanalmente o instituto publica em seu site na web a classificação dos dez programas mais tuitados na TV Aberta na semana anterior. A posição dos programas no ranking é baseada na quantidade de vezes em que os tuites relacionados a um programa foram visualizados durante sua exibição<sup>9</sup>, constituindo, dessa forma, a medida da repercussão do programa.

A pesquisa IBOPE Twitter TV Ratings (ITTR) disponibiliza algumas métricas<sup>10</sup> para mensurar a repercussão de conteúdo televisual no ambiente digital, entre elas, Twitter Total Impressions e Tweets. A pri-

---

<sup>9</sup> O critério de coleta de dados pelo instituto Kantar IBOPE Media para cada exibição pode variar de 0 a 180 minutos antes e de 0 a 180 minutos depois do fim da transmissão de um programa.

<sup>10</sup> Mais informações sobre as métricas de mensuração disponibilizadas pela pesquisa IBOPE Twitter TV Ratings no site oficial na web do instituto Kantar IBOPE Media.

meira métrica consiste na quantidade de vezes em que todos os tuites relacionados a um determinado programa foram visualizados durante a exibição do mesmo na TV. Já a segunda métrica representa o número total de tuites relacionados a um determinado programa e que foram emitidos durante a exibição do mesmo na TV.

Os espectadores do episódio final da segunda temporada do *MasterChef Brasil* geraram, aproximadamente, um milhão e oitocentos mil tuites relacionados ao programa e o total de visualizações atribuídas a esses tuites foi de oitenta e um milhões e setecentos mil, segundo a pesquisa ITTR. Se em dezessete episódios, de um total de dezoito, o *reality show* ficou em primeiro lugar entre os programas de TV aberta com mais visualizações de tuites, no período de 18 de maio a 06 de setembro de 2015, o episódio final destacou-se frente aos demais com aproximadamente cinco vezes mais visualizações do que a média alcançada pelos demais episódios da temporada, conforme se observa na Tabela 1.

**TABELA 1 - EVOLUÇÃO DA REPERCUSSÃO DA SEGUNDA TEMPORADA DO MASTERCHEF BRASIL NO TWITTER**

NÚMERO DO EPISÓDIO	COLOCAÇÃO NO ITTR	TWITTER TOTAL IMPRESSIONS	TWEETS
1	1º	10,6 milhões	190 mil
2	1º	9,0 milhões	139 mil
3	1º	10,6 milhões	164 mil
4	1º	9,5 milhões	180 mil
5	1º	12,3 milhões	169 mil
6	1º	13,6 milhões	207 mil
7	1º	12,9 milhões	206 mil
8	1º	18,5 milhões	327 mil
9	1º	19,1 milhões	344 mil

10	1º	16,2 milhões	334 mil
11	1º	22,8 milhões	393 mil
12	1º	18,8 milhões	384 mil
13	1º	17,5 milhões	390 mil
14	2º	20,2 milhões	406 mil
15	1º	20,5 milhões	412 mil
16	1º	17,0 milhões	475 mil
17	1º	26,0 milhões	551 mil
18	1º	81,7 milhões	1,8 milhão

Fonte: disponível em <https://www.kantaribopemedia.com/conteudo/dados-rankings/ittr/>. Acessado em 15 de novembro de 2015.

O índice *Twitter Total Impressions* contido na Tabela 1 deixa claro o sucesso das estratégias adotadas pela TV Bandeirantes para incrementar ainda mais a repercussão do *MasterChef Brasil* em seu episódio final. Mas não demonstra apontar para os objetivos da emissora ao incentivar a participação da audiência da TV pela web. Apesar da convergência com a web, a televisão continua sendo um meio representativo da indústria cultural. E em qualquer sistema industrial

toda produção de massa destinada ao consumo tem sua própria lógica, que é a de máximo consumo.

A indústria cultural não escapa a essa lei. Mais que isso, nos seus setores mais concentrados, os mais dinâmicos, ela tende ao público universal. (MORIN, 2007: 35)

A convergência dos meios oferece uma série de possibilidades para a maximização do consumo dos conteúdos produzidos pela televisão, através da formação de um público universal que se estende da TV para a web. Uma pesquisa do instituto Kantar IBOPE Media aponta que “das pessoas que veem TV e usam web simultaneamente, 42% fa-

zem comentários na web sobre a programação de TV durante a exibição” (Kantar IBOPE Media, 2015). Ainda que o universo de pessoas com acesso à web no Brasil seja bem inferior ao de pessoas que assistem à TV aberta - estima-se que em 2015 haverá aproximadamente 110 milhões de usuários de web no Brasil, cerca de 54% da população do país<sup>11</sup>, enquanto a televisão há muito mantém sua hegemonia, atingindo quase 100% da população brasileira<sup>12</sup> - o alcance da web vem crescendo ano a ano no país, sendo que a estimativa de crescimento no número de internautas brasileiros de 2013 para 2015, é de 24%<sup>13</sup>.

Alguns gêneros de programação televisual parecem apresentar maior potencial para gerar repercussão no ambiente digital. Um estudo do instituto Kantar IBOPE Media apurou que o “*reality show* é o gênero que mais gera atividade no Twitter entre os programas de TV aberta considerados na análise”<sup>14</sup> (Kantar IBOPE Media, 2015). Um dos fatores que favorecem a cultura participativa, e que contribuem para a convergência entre TV e web, é projeção-identificação da audiência com os participantes do *reality show*. Tal projeção-identificação se deve à narrativa do gênero e à sua estrutura seriada. Com relação à narrativa, esse artigo faz um paralelo entre o *reality show* e as formas seriadas de ficção, uma vez que a narrativa do *reality show* é construída de modo que o participante da competição passe a assumir o papel de um personagem, enquanto o seu universo real se transforma num universo imaginário para o espectador.

O imaginário é “a estrutura antagonista e complementar daquilo que chamamos de real [...] Dá uma fisionomia não apenas a nossos desejos, nossas aspirações, nossas necessidades, mas também às nossas angústias e temores” (MORIN, 2007: p. 80). É nesse espaço imaginário, percebido como real, que se processa a projeção-identificação do espec-

---

<sup>11</sup> Segundo pesquisa publicada no anuário Mídia Dados 2015.

<sup>12</sup> Segundo pesquisa publicada no anuário Mídia Dados 2015.

<sup>13</sup> Segundo pesquisa publicada no anuário Mídia Dados 2015.

<sup>14</sup> Estudo realizado pelo instituto Kantar IBOPE Media, que avalia a audiência televisiva combinada com as variáveis do Twitter. O estudo analisou 86 programas de televisão aberta, exibidos no período de julho a novembro de 2014, os quais geraram, juntos, 12,3 milhões de tuites.

tador com os participantes-personagens. Esta acontece quando “há um desdobramento do [...] espectador sobre os personagens, um interiorização dos personagens dentro do [...] espectador, simultâneas e complementares” (MORIN, 2007: 80). A dialética projeção-identificação põe para fora dos espectadores características que vivem no seu inconsciente e fixa-as nos participantes-personagens, ao mesmo tempo em que gera uma identificação dos espectadores com os competidores, fazendo com que os primeiros vivam experiências que não são suas.

A narrativa do reality show dá margem ao público para desenvolver a imaginação a partir do momento em que se borram as distinções entre o público e a vida privada. As vidas privadas dos participantes da segunda temporada do MasterChef Brasil foram retratadas na TV de modo a promover o sentimento de intimidade entre espectadores e participantes, e também entre os próprios competidores do reality show. “O espetáculo da intimidade, compreendido como representação das diferenças entre a pessoa e os seus papéis, diz respeito tanto à vida pública como à vida privada” (ESQUENAZI, 2011: 139). A noção de privado converte-se em íntimo a partir do momento em que o reality show é tratado como uma série televisual e os participantes da competição como se fossem personagens dessa narrativa de pseudo ficção.

Ainda que os participantes-personagens do MasterChef Brasil tenham sofrido mudanças comportamentais ao longo da temporada em função dos seus aprendizados, as mudanças foram sutis e ocorreram dentro de um espectro de “estabilidade persistente”, decorrente da “regularidade serial” (ESQUENAZI, 2011: 149) característica da estrutura das séries. O comportamento previsível dos participantes-personagens também favorece a projeção-identificação, uma vez que este processo demanda um certo tempo para se consolidar.

Como vimos, a TV Bandeirantes construiu uma narrativa que favoreceu a projeção-identificação dos espectadores com os competidores do reality show. Esse tipo de recurso não é uma novidade no esquema da indústria cultural. Porém, observar como e por que ocorreu a projeção-identificação entre a audiência do programa e os participantes do MasterChef Brasil é importante para entender, ainda que parcialmente, a efetividade das estratégias realizadas pela TV Bandeirantes, que recorreram ao potencial de alcance massivo da cul-

tura participativa, para atingir uma elevada repercussão no Twitter no episódio final do MasterChef Brasil.

## **ESTRATÉGIAS PARA ALAVANCAR A PARTICIPAÇÃO**

Desde o primeiro episódio da segunda temporada, as estratégias de engajamento adotadas pela TV Bandeirantes buscaram promover um grande número de manifestações da audiência do programa, sobre o MasterChef Brasil, através do Twitter. A análise da final do reality show, que se destacou dos demais episódios em geração de número de tuites e de visualizações dos mesmos, aponta para as seguintes estratégias para incentivar o engajamento da audiência da TV pela web: convites diretos, exibidos na tela da TV, convites indiretos, através da exibição de clipes na TV com potencial para se tornarem memes, além da promessa, para os internautas, de visibilidade dos seus tuites na tela da TV e, por fim, o uso da autoridade de tuiteiros<sup>15</sup> influenciadores para potencializar a propagação dos tuites pela rede social.

Chamamos de convites diretos à participação aos chamados claros e diretos para o engajamento pelo Twitter, que apareceram na tela da TV. Esses chamados visavam à interatividade ativa nas redes sociais, “quando o usuário [de uma rede social] responde a um estímulo dado apenas dentro das condições oferecidas pelo emissor” (RIBEIRO et al., 2015: 244). Tais convites diretos, que aconteceram em todos os episódios do MasterChef Brasil, tinham como objetivo produzir nos espectadores a sensação de que estavam participando do programa como se a prova estivesse acontecendo ao vivo, ainda que a participação fosse apenas em tempo real pela web, ou ainda, sincronizada com a transmissão na TV de um programa já gravado. Uma das chamadas na tela da TV, por exemplo, comandava: “@MasterChefBR. Siga o programa no Twitter”.

Enquanto isso, um contador de tuites no canto superior esquerdo da tela da TV mostrava a rápida evolução no número de tuites publicados no decorrer do episódio, ao mesmo tempo em que promovia a hashtag #MasterChefBR para que a emissora pudesse contabilizar tais tuites. Segundo Sérgio Floris, diretor de TV do Twitter Brasil, o contador

---

<sup>15</sup> Tuiteiros são os usuários do Twitter que emitem seus comentários, os tuites, na rede social.

“serve como sinalização de que o programa está quente, todo e qualquer elemento vivo que você traz para a tela é mais engajador, por mais que o conteúdo já esteja gravado” (ESTADAO, 2015).

Essas estratégias, que remetem ao processo de projeção-identificação, passaram para a audiência a percepção de que esta poderia intervir, de alguma forma, no desenrolar da competição ou no destino dos participantes. De acordo com Sérgio Floris,

A mensagem aqui é: quanto mais o canal de TV abre espaço para a sua audiência participar do programa, recompensando-a de volta, na tela, com enquetes e outras ações, a chance de fidelizar esse público, fazendo com que aquilo se torne um evento para o telespectador, é cada vez maior (ESTADAO, 2015).

Os convites indiretos à participação são aqueles que sugerem, de maneira não verbal, que o espectador produza conteúdos na web que possam ser relevantes para ele próprio e para os grupos de espectadores conectados a ele em rede. Nessa categoria se enquadra a sugestão da TV Bandeirantes para que a audiência na web produzisse *memes* em referência ao programa, além da sugestão para que os espectadores gerassem tuites com o objetivo de serem exibidos na tela da TV. Enquanto a primeira ação se enquadra claramente como uma interatividade criativa ou participativa, em que “o usuário [de uma rede social] transforma-se em produtor de conteúdos, criando algo novo a partir daquilo que lhe foi dado” (RIBEIRO et al., 2015: 244), a segunda ação se assemelha mais à interação ativa, uma resposta a um estímulo da emissora.

Exclusivamente no episódio final do *MasterChef Brasil* a TV Bandeirantes exibiu quatro cliques utilizando cenas dos jurados e da apresentadora do programa com potencial para se converterem em *memes*.

*Meme* é um termo usado por internautas ao falar sobre alguma informação que se espalha pela web de modo viral. [...] denomina-se *meme* um conteúdo muito compartilhado nas redes sociais e que costuma ser bem humorado. (RIBEIRO et al., 2015: 243)

No contexto da web, os influenciadores são aqueles que possuem uma autoridade para tratar de certos temas frente à comunidade virtual. A autoridade “é uma medida da efetiva influência de um ator



com relação à sua rede, juntamente com a percepção dos demais atores da reputação dele (RECUERO, 2009: 113). A medida da autoridade compreende, portanto, um valor quantitativo, a popularidade de um ator social, e um valor qualitativo, sua reputação. “A popularidade é um valor relacionado à audiência” (RECUERO, 2010: 111), à quantidade de amigos ou seguidores que um indivíduo possui numa rede social e à quantidade de interações que seus conteúdos são capazes de gerar. Já “a reputação é relacionada com as impressões que os demais atores têm de outro ator, ou seja, do que as pessoas pensam [...]. A reputação é uma percepção qualitativa” (RECUERO, 2010: 110), que pode ser medida pela capacidade que um ator social tem de “gerar conversações a partir daquilo que diz” (RECUERO, 2010: 114). Assim, a influência de um tuiteiro é medida tanto pela quantidade de seguidores que este possui no Twitter, como pela sua capacidade de mobilizar seus seguidores com base naquilo que ele comenta na rede social.

Tuites de influenciadores foram veiculados na TV em todos os episódios do *MasterChef Brasil*. Porém, no episódio final a TV Bandeirantes concentrou oito tuiteiros influenciadores, relacionados na Tabela 2, num estúdio da emissora para que, desde aí, tuitassem ao vivo durante a exibição do programa, sempre acompanhados por câmeras.

**TABELA 2 – RELAÇÃO DE TUITEIROS INFLUENCIADORES NA FINAL DO MASTERCHEF BRASIL.**

TUITEIRO	PERFIL NO TWITTER	NÚMERO DE SEGUIDORES
Preta Gil	@PretaGil	4,36 milhões
Christian Figueiredo	@Christian_fig	1,82 milhões
Mari Moon	@MariMoon	1,59 milhões
Milton Neves	@Miltonneves	1,55 milhões
Mauricio Meireles	@MauMeirelles	690 mil
Cid Cidoso	@naosalvo	646 mil

Rosana Hermann	@rosana	506 mil
Gominho	@Gominho	243 mil

Fonte: perfis oficiais no Twitter, conforme tabela. Acessado em 15 de novembro de 2015.

A meta não apenas foi atingida, como foi superada em oitenta por cento, alcançando, ao final da medição pelo instituto Kantar IBOPE Media, mais de um milhão e oitocentos mil tuites. Quando o vencedor do *MasterChef Brasil* foi divulgado no Twitter, muito próximo ao término da exibição do programa, a contagem estava em aproximadamente um milhão e quatrocentos mil tuites. Cerca de trezentos e cinquenta mil comentários continuaram sendo gerados no Twitter após a divulgação do vencedor, aproximadamente à 1:20 da madrugada, indicando que a estratégia adotada pela emissora funcionou no sentido de continuar gerando ampla repercussão para o programa mesmo após o término da sua exibição.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob o ponto de vista da TV Bandeirantes, a divulgação do nome do vencedor do *MasterChef Brasil* primeiramente na web e depois na TV, pode ter sido um presente para a audiência conectada no Twitter que a ajudou a atingir a marca de mais de um milhão de tuites associados ao *reality show*. Porém, claramente tal estratégia de divulgação do vencedor já estava definida e programada pela emissora, enquanto prática de manipulação da audiência para autopromoção do reality show e da TV Bandeirantes.

Está claro também que todas as estratégias adotadas pela emissora com relação à convergência entre os meios televisão e web visavam menos o divertimento dos espectadores e mais a promoção do programa televisual para a maximização da audiência. O volume de interações nas redes sociais, gerado pela participação imposta na final do *MasterChef Brasil* possivelmente atraiu pessoas que não estavam assistindo ao *reality show* naquele momento ou, ainda, pessoas que originalmente não teriam interesse pelo programa. Para fazerem parte dos grupos de conversação e conectarem-se com seus pares, pessoas que não estavam acompanhando o programa podem ter se tornado parte da audiência

do *reality show*, tanto na TV como na web. Do mesmo modo, espectadores já engajados no episódio final se sentiram ainda mais pressionados para atingir uma meta que era da emissora, mas que foi vendida para esses espectadores como uma meta que pertencia ao corpo social. É possível que mesmo sem a estratégia de convocar os tuiteiros influenciadores, o MasterChef Brasil tivesse novamente atingido a primeira posição no ranking de programas televisuais com maior repercussão no ambiente digital, porém, dificilmente teria alcançado a quantidade de tuitos e visualizações como de fato ocorreu. Pagar os espectadores, pelo seu esforço em responder às convocações dos influenciadores e da TV, oferecer-lhes segundos de prioridade no conhecimento do vencedor da competição parece um valor baixo a ser pago, se comparado com os ganhos monetários que a emissora pode ter alcançado com contratos publicitários no episódio final, além dos que pode vir a alcançar com a perspectiva de novos contratos para temporadas futuras do *reality show*.

Vale destacar que, à parte da mobilização dos tuiteiros influenciadores, as atividades participativas promovidas pela TV Bandeirantes não constituíram uma novidade em se tratando de convergência dos meios. Tanto os convites diretos como os indiretos feitos pela emissora já não eram mais inéditos para o tipo de audiência que costuma assistir à TV enquanto está conectada às redes sociais. O fato de que a audiência tenha se engajado com o *reality show* nessa temporada não implica em que o resultado será o mesmo em edições futuras, caso a emissora e o Twitter não desenvolvam novas práticas que sigam motivando os espectadores a interagirem com o programa.

Ainda com relação às práticas datadas, é interessante notar como hábitos arcaicos da televisão conviveram e contrastaram com os aparatos tecnológicos durante a exibição do episódio final. Por um lado, um enorme mural, composto por diversas telas de alta definição, instalado no estúdio onde estavam concentrados os tuiteiros, exibia em tempo real e de forma dinâmica, tuitos e estatísticas da audiência sobre o programa. De outro, fora dos estúdios, fãs concentrados num pátio assistiam em pé, enquanto aplaudiam e acenavam para as câmeras como na entrada dos tradicionais programas de auditório. Essa dicotomia entre o tecnológico e o arcaico aparece de forma mais veemente no momento da divulgação do vencedor do *reality show*, quando se evidenciou o contraste entre o que pertence à web e o que pertence à TV. Após a apre-

sentadora publicar o nome do vencedor numa rede social, através de um smartphone, a divulgação na TV aconteceu através da leitura de um cartão impresso, inserido num envelope. Se por um lado para a audiência ficava mais evidente a tendência à inversão da importância entre as telas da TV e do smartphone, por outro, o símbolo do envelope reforçou mais uma prática tradicional, se não arcaica, do ambiente da TV.

Para reter e cativar audiência, é importante que as emissoras de TV revejam as narrativas de seus produtos televisuais e que incorporem de fato o novo às suas produções. Não basta acompanhar as tendências em práticas de engajamento nas redes sociais, é preciso ser geradores dessas tendências, entendendo o que de fato os espectadores engajados esperam em termos de enriquecimento de experiências de entretenimento. Mais do que isso, é preciso ter ciência de que, no autêntico cenário da convergência dos meios, proporcionado pela cultura participativa de fato, não se sabe se é o programa que faz o público ou se é o público que faz o programa. Os veículos da TV e da web também têm que estar preparados para esse desafio.

E aqui ficamos com a questão inicial sobre a comunicação viral, assim como pode ser uma maneira de obter êxito, comunicação viral também pode levar ao desastre? Medidas novas serão observadas a partir de uma nova temporada do programa, entretanto já é possível inferir o quanto a mobilização viralizada no Twitter pela produção do programa não teve o mais simpático apoio daquele público que acompanhava a temporada aqui estudada somente pela TV aberta. E igualmente é possível imaginar que o público que foi mais bem atendido pela emissora porque acompanhava o programa pela TV aberta e pelo Twitter sentiu-se ainda mais motivado a ver o programa cada vez mais pela web.

## REFERÊNCIAS

BIGNELL, Jonathan. *Big Brother: reality TV in the twenty-first century*. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

CONEXÃO TV AUDIÊNCIA. Grande final do “MasterChef Brasil” bate recorde de audiência e tem repercussão histórica no Twitter. 16 de setembro de 2015. <https://conexaotvaudiencia.wordpress.com/2015/09/16/grande-final-do-masterchef-brasil-bate-recorde-de-audiencia-e-tem-repercussao-historica-no-twitter/>. Acessado em: 11 de dezembro de 2015.

DIJCK, José van. *The culture of connectivity: a critical history of social media*. New York: Oxford University Press, 2013.

ESQUENAZI, Jean-Pierre. *As séries televisuais*. Lisboa: Edições Texto & Grafia Ltda., 2011.

ESTADAO. “Masterchef Brasil” vira referência de audiência engajada via Twitter. *Blogs*: Cristina Padiglione. 15 de setembro de 2015. Disponível em: <http://cultura.estadao.com.br/blogs/cristina-padiglione/masterchef-brasil-vira-referencia-de-audiencia-engajada-via-twitter/>. Acessado em: 11 de dezembro de 2015.

JAFFE, Joseph. *Life after the 30-second spot: energize your brand with a bold mix of alternatives to traditional advertising*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005.

JENKINS, Henry. *Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century (Part One)*. Confessions of an Aca-Fan: the official weblog of Henry Jenkins. 20 de outubro de 2006. Disponível em: [http://henryjenkins.org/2006/10/confronting\\_the\\_challenges\\_of.html](http://henryjenkins.org/2006/10/confronting_the_challenges_of.html). Acessado em: 11 de dezembro de 2015.

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

KANTAR IBOPE MEDIA. Revelando o ambiente Social TV: reality show é o gênero que mais gera atividade no Twitter entre os programas de TV aberta considerados na análise. 08 de julho de 2015. Disponível em: <http://www.kantaribopemedia.com/revelando-ambiente-social-tv/>. Acessado em: 10 de dezembro de 2015.

KIMMEL, Allan J. *Connecting with consumers*. Marketing for new marketplace realities. Oxford: Oxford University, 2010.

KLYM, Natalie; MONTPETIT, Maire José. Innovation at the edge: social TV and beyond. *MIT Communications Futures Program*. 01 de setembro de 2008. Disponível em: [http://cfp.mit.edu/publications/CFP\\_Papers/Social%20TV%20Final%202008.09.01%20for%20distribution.pdf](http://cfp.mit.edu/publications/CFP_Papers/Social%20TV%20Final%202008.09.01%20for%20distribution.pdf). Acessado em: 10 de dezembro de 2015.

MACHADO, Arlindo. *A televisão levada a sério*. 4ª edição. São Paulo: SENAC, 2005.

*MÍDIA DADOS*. Evolução da penetração do meio: 9 mercados. Televisão aberta. 2015. Disponível em: [https://dados.media/#/app/dashboard/TVA\\_PENETRACAO\\_PERFIL\\_DEMOGRAFICO](https://dados.media/#/app/dashboard/TVA_PENETRACAO_PERFIL_DEMOGRAFICO). Acessado em: 12 de dezembro de 2015.

*MÍDIA DADOS*. Maiores usuários de web do mundo. Mídia Digital. 2015. Disponível em: [https://dados.media/#/app/dashboard/DIG\\_MAIORES\\_USUARIOS\\_WEB\\_MUNDO](https://dados.media/#/app/dashboard/DIG_MAIORES_USUARIOS_WEB_MUNDO). Acessado em: 12 de dezembro de 2015.

MORIN, Edgar. *Cultura de massas no século XX: neurose*. 9ª edição. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

RECUERO, Raquel. *Redes sociais na web*. Porto Alegre: Sulina, 2010.

RIBEIRO, A.; SACRAMENTO, I.; SICILIANO, T.; D'Abreu, P.; RAMOS, D.; FRUMENTO, E. O riso e a paródia na ficção televisual transmídia: os vilões em memes da web. In: LOPES, Maria I. V. de L. (org.). *Por uma teoria de fãs da ficção televisual brasileira*. Porto Alegre: Sulina, 2015. P. 239 – 280.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.



# A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NO ESTÍMULO A CULTURA DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS DA INDÚSTRIA CRIATIVA

---

Leila Gasparindo<sup>1</sup>

## RESUMO

A inovação pode influenciar positivamente o desenvolvimento de regiões e países, contribuindo para a geração de novos negócios da Economia Criativa. Este artigo traz uma reflexão inicial sobre os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras que buscam estimular uma cultura de inovação para serem mais criativas e competitivas globalmente. A metodologia usada faz uma correlação entre os traços da cultura nacional e os traços da cultura de inovação, e analisa como uma estratégia baseada nos princípios da comunicação excelente (Grunig, 2009) pode ajudar a fortalecer uma cultura de inovação nas organizações brasileiras. Finalmente, para alargar as fronteiras existentes, aponta para o fato de que a comunicação aberta e simétrica, baseada nos princípios da comunicação excelente (Grunig, 2009), é a forma mais adequada de estímulo à cultura da inovação nas empresas brasileiras.

**Palavras-chave:** Comunicação Institucional; cultura de inovação; empresas brasileiras; economia criativa.

---

<sup>1</sup> Mestranda do PPGCOM/ECA/USP. Especialista em Gestão de Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA/USP e graduada em Comunicação Social – Jornalismo pela PUC-SP. Sócia-fundadora da Trama Comunicação e co-autora das obras Marketing para Incubadoras: o que de bom está acontecendo, Anprotec: Sebrae, 2006 e Faces do Empreendedorismo Inovador, Coleção Inova, Vol. III, do Sistema FIEP – Federação da Indústria do Paraná, 2008. E-mail: [leilag@tramaweb.com.br](mailto:leilag@tramaweb.com.br)



## INTRODUÇÃO

No contexto de uma nova agenda de desenvolvimento global pós-2015 a economia criativa é apresentada pelo Relatório de Economia Criativa (2013)<sup>2</sup> como um motor de desenvolvimento com atividades advindas dos setores de cultura, tecnologia e inovação. A economia criativa mostra-se uma poderosa força transformadora do mundo de hoje, “reconhecida não só pelo seu valor econômico, mas também cada vez mais pelo papel na produção de novas ideias ou tecnologias criativas e pelos seus benefícios sociais não-monetários” (Relatório de Economia Criativa, 2013, p. 11)

Dessa forma, a economia criativa ultrapassa as fronteiras das artes, cultura e conectividade, englobando aqueles que dependem de inovação, diversos tipos de pesquisa, de software e impulsionando novos modelos de negócios. Assim, inovar pode influenciar positivamente o desenvolvimento e a competitividade de empresas, regiões e países.

Existem fatores culturais que favorecem uma cultura organizacional de inovação, entre eles estão a comunicação. (Martins e Terblanche, 2003). Com esse artigo, pretende-se contribuir para a ampliação da compreensão de que a gestão da comunicação é um fator vital no estabelecimento de uma cultura organizacional voltada à inovação e a criatividade nas empresas brasileiras. Para isso, considera-se a premissa de que o Brasil tem problemas específicos e os desafios e vantagens culturais brasileiros frente à cultura de inovação são diferentes de outros países. Por isso, o tema é discutido no contexto brasileiro e pode contribuir para uma sistematização de práticas de gestão da comunicação que estimulem à cultura de inovação em empresas brasileiras.

## METODOLOGIA

Esse estudo é parte da dissertação de mestrado, que se baseia em duas etapas: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Na primeira etapa foram realizados o levantamento e a leitura de teses, dissertações

---

<sup>2</sup> Relatório de Economia Criativa 2013 foi elaborado pela Unesco - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - e pelo Pnud - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Acesso em 18/03/2016 pelo link: <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>

artigos, periódicos acadêmicos, anais de congressos e livros sobre os temas que envolvem o arcabouço teórico do estudo: cultura organizacional brasileira, cultura da inovação, além do arcabouço teórico sobre gestão da comunicação organizacional. Na segunda etapa contará com uma pesquisa de campo para coleta de dados primários que será realizada futuramente em multinacionais brasileiras. A metodologia usada nesse artigo faz uma correlação entre os traços da cultura nacional e os traços da cultura de inovação. E aponta para o fato de que a comunicação aberta e simétrica, baseada nos princípios da comunicação excelente (Grunig, 2009), é a forma mais adequada de estímulo à cultura da inovação nas empresas brasileiras.

## REVISÃO TEÓRICA

A capacidade inovadora é definida como “uma capacidade dinâmica, o que significa a capacidade para moldar e gerir múltiplas competências organizacionais e recursos que visam a criação de estratégia de inovação”, de acordo com Fleury et al (2013, p. 262). Esse processo deve ser apoiado por estratégias comunicacionais que estimulem a inovação e reforcem a aprendizagem, mas também atuem na gestão da mudança, ou seja, para provocar reflexão a respeito de crenças internas estabelecidas que funcionam como barreiras ao novo. Isso porque as competências que hoje garantem vantagem podem se tornar obstáculos, inibindo a inovação no futuro.

As estratégias de comunicação organizacional baseiam-se no diálogo aberto para a identificação de formas de estímulo ao surgimento de novas ideias ou tecnologias e no apoio aos processos de mudança transformadora, funcionando como um sistema que busca adaptação, fabrica atenção e respeita a complexidade e a identidade cultural.

Para que a comunicação organizacional assuma seu papel estratégico ela deve estar relacionada a estratégia competitiva da organização e seu planejamento elaborado levando-se em consideração a conexão entre estratégia competitiva e as competências que precisam ser desenvolvidas na empresa ou reforçadas perante seus colaboradores.

A ideia é que a comunicação seja planejada mediante o uso de um *roadmap* do discurso corporativo utilizando o termo das áreas de gestão da inovação e administração. O *roadmap* é uma ferramenta muito prática para gestores de inovação, pois com ele é possível planejar e comunicar

a visão de futuro que se tem para uma determinada inovação. Na área de administração de empresas o *road map* apresenta os caminhos de um negócio ou organização em direção aos seus objetivos de inovação, mostrando oportunidades existentes e desafios a serem enfrentados.

O *roadmap* para alinhamento de discurso corporativo está baseado em incorporar na visão de futuro da empresa os propósitos dos seus *stakeholders*. O objetivo é realizar uma conexão entre os objetivos estratégicos da empresa, levando em consideração a sua atual cultura organizacional, mas buscando elementos para o reforço de novas competências que a empresa precisa desenvolver com base nas expectativas e propósitos dos *stakeholders* da empresa como mostra a Figura 1.

**FIGURA 1 – ROADMAP PARA ALINHAMENTO DE DISCURSO CORPORATIVO**



Fonte: autora

Esse *roadmap* baseia-se no conceito de que ao incorporar os propósitos dos seus *stakeholders* em sua missão, a organização precisa passar por um processo de interação de seus interesses ao de seus públicos estratégicos. Essa reflexão amplia as relações no longo prazo e é uma postura mais adequada do que a de ignorar ou contrariar os objetivos dos públicos, como indica Grunig (2009).

O *roadmap* apresentado neste artigo mostra que a comunicação estratégica pode estimular a capacidade inovadora da organização.

Essa capacidade é dinâmica e molda e gere múltiplas competências organizacionais e recursos que visam a criação de estratégia de inovação Fleury et al (2013, p. 262).

## **FATORES CULTURAIS QUE AFETAM A INOVAÇÃO**

Antes relacionado aos segmentos de tecnologia, o conceito de inovação assumiu um sentido mais amplo nos últimos 15 anos. A expansão do conceito de inovação pode ser observada, por exemplo, no *Manual de Oslo* (Finep, 1997) que a apresenta como a implementação de uma melhoria significativa ou desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços), processos, método de marketing ou configuração organizacional nas práticas dos negócios, no local de trabalho ou nas relações externas e outras formas capazes de transformar uma ideia em diferencial de mercado. De qualquer forma, a inovação nas organizações sempre passa pela identificação de uma necessidade e por um processo de mudança interna para atender ou se adequar a essa demanda, envolvendo necessariamente mudanças culturais na organização.

Assim, a cultura como um processo dinâmico (Schein, 1992) e em formação constante é construída por histórias, mitos, heróis, lendas, símbolos, ritos e rituais que favoreçam uma cultura de inovação. Para Ahmed (1998) para que uma empresa se torne inovadora a cultura organizacional precisa alimentar a inovação. Os estudos do autor apontam que empresas altamente inovadoras como 3M e The Body Shop cultivam uma cultura de inovação organizacional ao invés de se concentrarem apenas em um produto ou na inovação técnica. O autor ainda reforça que:

A cultura é um dos principais determinantes da inovação. A posse de características culturais positivas fornece a organização com os necessários ingredientes para inovar. A cultura tem vários elementos que podem servir para melhorar ou inibir a tendência de inovar. Além disso, a cultura da inovação precisa ser correspondida ao adequado contexto organizacional (AHMED, 1998, p 31).

Segundo Ahmed (1998), a fase inicial da inovação é favorecida quando a cultura organizacional permite liberdade para errar, orientação para o futuro, confiança na equipe, abertura para novas ideias, liberda-

de para debater, interação entre funções e envolvimento das pessoas. É considerada a etapa de ruptura de paradigmas. Ahamed considera que a inovação é de natureza holística e identifica diversos fatores que afetam positivamente uma cultura voltada à inovação, como resume o Quadro 1.

**QUADRO 1 – FATORES QUE AFETAM A INOVAÇÃO**

TIPOS	FATORES QUE AFETAM A INOVAÇÃO	
<p><b>Motivadores Pessoais</b></p> <p>(Amabile, 1990; Baron e Harrington, 1981); (Shalley e Oldham, 1985).</p>	<p>Intrínsecos (baseadas em reconhecimento público ou da liderança) ao invés das extrínsecos (bônus, pagamentos, etc)</p> <p>Postura Desafiadora</p> <p>Habilidades e Conhecimento</p>	
<p><b>Estruturais</b></p> <p>(Burnside, 1990)</p>	<p><b>Positivamente</b></p> <p>Orgânica</p> <p>Flexível</p> <p>Não hierárquica</p> <p>Participativa</p> <p>Equipes Interdisciplinar</p> <p>Sem burocracia</p> <p>Comunicação face a face</p> <p>Comunicação de mão-dupla</p> <p>Muitas opiniões veiculadas e consideradas</p>	<p><b>Negativamente</b></p> <p>Mecanicista</p> <p>Rígida e burocrática</p> <p>Hierárquica</p> <p>Centralizada</p> <p>Especialização Funcional</p> <p>Muitas regras e procedimentos</p> <p>Comunicação formal escrita</p> <p>Comunicação de cima para baixo</p> <p>Pouca liberdade de ação individual</p>

<p><b>Normas Culturais</b></p> <p>(André, 1996; Filipczak, 1997; Judge et al., 1997; O'Reilly, 1989; Picken e Dess, 1997; Pinchot e Pinchot, 1996; Schneider et al., 1996; Wanier et al., 1997)</p>	<p>Desafio e crença em ação</p> <p>Liberdade e assumir riscos</p> <p>Dinamismo e orientação para o futuro</p> <p>Orientação externa</p> <p>Confiança e abertura</p> <p>Debates</p> <p>Grau interação entre funções</p> <p>Mitos e histórias</p> <p>Prêmios e recompensas</p> <p>Tempo em treinamento/inação</p> <p>Identificação corporativa/unidade</p> <p>Estrutura organizacional: autonomia e flexibilidade</p>
<p><b>Missão, filosofia na Cultura de inovação</b></p> <p>Ledford et al. (1994)</p>	<p>Podem ser usadas para guiar comportamento</p> <p>Ajuda funcionários a interpretar estímulos ambíguos</p> <p>Inspirando sentimentos de compromisso</p>
<p><b>Lideranças</b></p>	<p>Empoderar pessoas para inovar</p> <p>Fornecer cultura e clima favorável a inovação em todos os níveis.</p> <p>Identificar talentos em inovação, recrutar, desenvolver, treinar, incentivar e reconhecer em toda a organização</p> <p>1º Estar cientes de seu impacto</p> <p>2º Saber lidar com a ambiguidade, evitar cultura de culpa, promover a tolerância ao risco</p>

Fonte: adaptação de Ahamed, 1998.

Como mostra o Quadro 1, os fatores que afetam a inovação (Ahmed, 1998) estão divididos em: motivadores pessoais; estruturais; normas culturais; missão, filosofia na cultura de inovação; e por fim, liderança. São resumidos abaixo:

**Motivadores pessoais** - Envolvem o reconhecimento público da inovação e seus atores. Os motivadores intrínsecos, baseados no reconhecimento público, são preferíveis ao invés dos extrínsecos que são os motivadores baseados apenas em bônus, pagamentos e prêmios financeiros.

**Estrutura de inovação** - É reforçada por estruturas orgânicas que são mais participativas, não-hierárquicas e com fluxo de informações para baixo, bem como para cima. A inovação é dificultada nas estruturas mecanicistas que são hierárquicas e burocráticas. Segundo Ahmed (1998), nesse ambiente a comunicação é escrita e formal e o seu fluxo de informação flui de cima para baixo na forma de normas diretivas e para de baixo para cima apenas como forma dos liderados se reportarem aos líderes.

**Culturas e normas** - Culturas inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia e flexibilidade (Ahamed, 1998), com delegação, procedimentos descentralizados, tomada de decisão rápida e flexível que minimize a burocracia. O autor também destaca a importância do valor de liberdade para assumir riscos que é medido pelo grau no qual a liderança permite que os indivíduos realizem a definição e a execução do seu próprio trabalho, com a liberdade de experiência e de errar.

**Missão, filosofia na Cultura de inovação** - A missão, visão e valores podem ser usados para guiar o comportamento dos colaboradores, tornando-os mais seguros quanto ao caminho que a organização pretende trilhar e o seu papel nesse contexto. Esses instrumentos inspiram sentimentos de compromisso e aumentam o envolvimento dos colaboradores com o propósito de inovar.

**Lideranças** - Segundo Ahamed (1998, p.37) os líderes precisam: 1- Estar muito cientes do impacto que eles têm com aqueles que o rodeiam. 2- Aceitar e lidar com a ambiguidade e promover a tolerância para a tomada de riscos; 3- ter consciência que o empoderamento de pessoas para inovar é uma das maneiras mais eficazes para liderança mobilizar as energias das pessoas para serem criativas; 4 – entender a importância de identificar, recrutar, desenvolver, treinar, incentivar e reconhecer pessoas inovadoras em toda a organização.

## **COMUNICAÇÃO EXCELENTE**

Grunig e Kim (2011) mostraram que, enquanto no paradigma simbólico-interpretativo as relações públicas têm a função de proteger a organização do ambiente externo, influenciando a percepção dos públicos sobre a organização, o paradigma da gestão estratégica está embasado nos referidos princípios da Teoria Geral de Relações Públicas (Grunig, 1992).

Resultado da pesquisa *Excellence Study*, coordenada por Grunig (1992), a comunicação excelente é o processo que ajuda a organização a alcançar seus objetivos. É composta por três elementos: a “*expertise*” dos profissionais do departamento de comunicação, o conhecimento dos demais gestores da organização sobre a importância do processo de comunicação e, por último, a cultura participativa mediante a descentralização do poder, a equidade de gêneros, o trabalho em equipe e a análise das vulnerabilidades. A comunicação excelente materializa-se por meio dos dez princípios da Teoria Geral de Relações Públicas: 1. Envolvimento de Relações Públicas na administração e gestão estratégica; 2. Participação direta de Relações Públicas com a alta administração/CEO; 3. Função integrada de Relações Públicas; 4. Relações Públicas como função administrativa, separada de outros departamentos; 5. Departamento de Relações Públicas coordenado por um gestor e não por um técnico; 6. Uso do modelo simétrico de Relações Públicas; 7. Uso do sistema simétrico de comunicação interna; 8. Profundo conhecimento do papel de gestor e de Relações Públicas simétricas; 9. Diversidade em todos os papéis desempenhados; 10. Contexto organizacional participativo.

Ferrari (2000) realizou um estudo sobre o comportamento das relações públicas em empresas brasileiras e chilenas, utilizando os princípios de Grunig (1992). Sua pesquisa constatou que os modelos de comunicação praticados são influenciados pelos modelos de gestão e pela cultura organizacional. Também ficou evidente que, dependendo da intensidade das vulnerabilidades no ambiente, a comunicação das empresas pode ser mais estratégica ou mais tática.

Ferrari (2000) também observou que, quanto mais autoritário era o modelo de gestão, menos estratégica era a comunicação e mais difícil uma resposta diante das vulnerabilidades. Observou-se que a gestão mais participativa permitia que os profissionais de comunicação atuassem de maneira mais proativa nas decisões das organizações e adotassem práticas simétricas. O modelo das relações organizacionais e do processo de comunicação nas organizações (Ferrari, 2009) mostra que as relações de poder afetam diretamente o processo comunicacional, mesmo que formal e planejado. Segundo Ferrari (2009), em modelos de gestão mais participativos, nos quais o poder é descentralizado, o sistema é aberto e há espaço para o empoderamento e a criatividade, a prática de relações públicas está baseada no novo paradigma comu-



nicacional, o da Gestão Estratégica Comportamental, estruturado com comunicação aberta, simétrica e de mão dupla.

A autora afirma que “o modelo de gestão participativa está baseado na inovação, no trabalho em equipe, na descentralização das decisões e no empoderamento que leva à inovação e à criatividade nos processos organizacionais” (Ferrari, 2009, p. 172). Seu estudo aponta que as organizações “mais vulneráveis” estão inseridas em cenários mais mutáveis e complexos, onde há maior pressão por parte dos públicos.

Os dados da pesquisa realizada por Grunig (2009) mostram que “quando a função de relações públicas era habilitada a implantar programas simétricos de comunicação interna, o resultado era uma cultura mais participativa e uma maior satisfação do funcionário com a organização” (Grunig et al, 2009, p. 62). Segundo o autor, a comunicação simétrica geralmente não acontece de forma espontânea em uma estrutura centralizada, hierárquica e autoritária e essa pode ser a chave da mudança cultural como preconiza Grunig et al (2009):

Uma estrutura orgânica parece ser a chave para a organização eficaz que promove mudança de cultura, comunicação e satisfação. Comunicação simétrica tem um forte papel na criação e implantação da estrutura orgânica, mas um comunicador não pode iniciar sozinho esse processo e implantar uma estrutura orgânica ou um sistema simétrico de comunicação. O comunicador sênior deve trabalhar com a coalizção dominante para desenvolver uma estrutura orgânica para a organização, enquanto está desenvolvendo uma estrutura de comunicação simétrica. (GRUNIG ET AL, 2009, p. 63)

Grunig destaca ainda que além da comunicação interna simétrica, há necessidade de que a função de relações públicas esteja envolvida com a coalizção dominante.

Esses apontamentos do estudo de Grunig e Ferrari sobre a estrutura orgânica como facilitadora da comunicação simétrica e vice-versa é referendado pela literatura que aborda o tema da cultura de inovação. Ahmed (1998) indica que a cultura de inovação é mais efetiva em empresas orgânicas, com gestão mais participativa, que valoriza o conhecimento em todos os níveis hierárquicos, adota comunicação mais aberta e oferece espaço para veiculação e consideração de novas ideias.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL E OS TRAÇOS DA CULTURA NACIONAL**

Hofstede realizou um estudo pioneiro em cultura organizacional ao aplicar uma pesquisa em mais de 60 sucursais da IBM (1980, 1991, 2001). Hofstede identificou que culturas nacionais diferem em quatro dimensões: a) modo de enfrentar a desigualdade e a relação com a autoridade e poder, ou seja, a distância hierárquica; b) relação do indivíduo e o grupo; c) diferenças entre os papéis sociais masculino/feminino; d) grau de tolerância ao desconhecido e a expressão de emoções na forma de gerir a incerteza.

A quinta dimensão, orientação de curto *versus* longo prazo, foi adicionada em 1991, e em 2010, foi acrescentada uma sexta dimensão, a Indulgência *versus* restrição, que analisa o grau no qual uma sociedade permite ou restringe por meio de normas sociais rígidas a satisfação das necessidades relacionadas com a aproveitar a vida e se divertir. Na metodologia desenvolvida por Hofstede existe uma escala de 0 a 100 para medir cada uma das dimensões nos respectivos países pesquisados. A pontuação atual do Brasil nas dimensões de poder (69 pontos), individualismo (38 pontos), masculinidade (49 pontos), aversão à incerteza (76 pontos), pragmatismo (44 pontos) e indulgência (58 pontos).

Estudo de Tanure (2010), que usou como base as dimensões de Hofstede, mostra que o índice de distância de poder no Brasil é alto ainda hoje (69), demonstrando que “a hierarquia e a concentração de poder continuam como fortes dimensões na sociedade brasileira” (Tanure, 2010, p. 42). Segundo Tanure (2010), a postura centralizadora e paternalista do líder desencoraja a autonomia do colaborador tornando-o um mero espectador. Essa relação de interdependência entre líder e liderado retrai a liberdade de agir, a tomada de decisão em níveis menores e um possível comportamento empreendedor na equipe. Por outro lado, a centralização de poder gera uma tomada de decisão mais rápida, que em determinados momentos pode garantir agilidade no aproveitamento de oportunidades. Essa característica da gestão brasileira de distância de poder e de centralização decisória confronta com alguns valores centrais da cultura da inovação, que aprova o encorajamento da autonomia do indivíduo com a consequente descentralização de processos decisórios. Segundo Tanure (2010), nos países

com baixa distância hierárquica na relação entre líder e liderado existe uma abordagem mais. (Tanure, 2010, p. 35).

Culturas inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia e flexibilidade (Ahamed, 1998), com delegação, procedimentos descentralizados, tomada de decisão rápida e flexível que minimize a burocracia. Um dos valores é a liberdade em assumir riscos que é medida pelo grau no qual os indivíduos recebem as coordenadas de seus líderes e podem definir e executar seus próprios trabalhos com espaço para errar e ganhar experiência. Esses atributos-chave são viabilizados porque existe, uma cultura de não punição aos erros, entendendo-os como parte importante do “experimentar coisas e falhar” e caminhar assim para o aprendizado.

Como outros países da América Latina, o Brasil apresenta alto índice de distância hierárquica e, conseqüentemente, maior aceitação da distribuição desigual de poder e da desigualdade social (Tanure, 2010, p. 33). Além disso, a relação do indivíduo com o grupo é baseada em afeição, demonstração de emoções e sentimentos, mas, em função da grande importância dada às relações pessoais, o brasileiro apresenta dificuldade para administrar conflitos abertamente.

O estudo de Tanure (2010) demonstra que a concentração de poder e o personalismo por parte da liderança, além da postura de expectador e de evitar conflito por parte do liderado dão forma a uma relação baseada na lealdade às pessoas e na ambigüidade. Esse conjunto de características contrasta com a cultura de inovação, que é constituída por pessoas mais tolerantes ao risco, à ambivalência e ao conflito. O brasileiro, por sua vez, busca evitar o conflito e prefere não se indispor com os superiores e iguais.

O Quadro 10 apresenta uma comparação entre as características da cultura nacional, as da cultura de inovação e as teorias apresentadas de comunicação excelente.

## Quadro 10 - Comparativo das teorias estudadas

DIMENSÕES	CULTURA NACIONAL	CULTURA DE INOVAÇÃO	COMUNICAÇÃO EXCELENTE
<p><b>RELAÇÕES DE PODER</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão autoritária</li> <li>• Alta distância hierárquica</li> <li>• Centralização de poder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão participativa</li> <li>• Baixa distância hierárquica</li> <li>• Descentralização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão participativa</li> <li>• Descentralização de poder</li> <li>• Estrutura orgânica</li> </ul>
<p><b>Forma como é organizado e distribuído o poder na organização e as relações formais estabelecidas entre líderes e liderados.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desigualdade de poder</li> <li>• Estrutura mecânica</li> <li>• Postura paternalista - líder</li> <li>• Postura de espectador - liderado</li> <li>• Transferência ou diluição de responsabilidade</li> <li>• Relação de interdependência líder/liderado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente igualitário</li> <li>• Estrutura orgânica</li> <li>• Valorização do conhecimento em todos níveis hierárquicos</li> <li>• Encorajamento da autonomia</li> <li>• Comportamento empreendedor</li> <li>• Comprometimento e envolvimento</li> <li>• Relação de apoio entre líder e liderado</li> <li>• Empoderamento para a inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aliada a alta liderança desenvolve estrutura orgânica</li> <li>• Encoraja autonomia</li> <li>• Empodera os públicos</li> <li>• Promove cultura participativa</li> <li>• Promove o envolvimento</li> <li>• Dá voz aos públicos</li> <li>• Desenvolve programas para o reconhecimento das relações entre líderes e liderados</li> </ul>

<p><b>AVERSÃO A INCERTEZA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalismo maximização da aversão ao risco e controle de incerteza, maior necessidade de previsibilidade das coisas, que se traduz pelo excesso de leis, normas e regras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo nível de formalismo</li> <li>• Pouca burocracia.</li> <li>• Evitar cultura de culpa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolve programas alinhados aos objetivos organizacionais.</li> </ul>
<p><b>Forma como lida com o risco, a incerteza e o erro.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medo de Errar</li> <li>• Facilidade para lidar com a ambiguidade pelo “jeitinho brasileiro”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberdade para assumir riscos</li> <li>• Liberdade para errar.</li> <li>• Alta tolerância ao risco</li> <li>• Saber lidar com a ambiguidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove o alinhamento entre sub-culturas</li> <li>• Analisa a especificidade de cada contexto, perfil dos grupos, desenvolve ações específicas.</li> <li>• Desenvolve canais de mão-dupla, para a construção de diálogos.</li> </ul>
<p><b>FLEXIBILIDADE E PLASTICIDADE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de adaptação e ajuste a diversas situações.</li> <li>• Tolerância à quebra de regras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento da importância da inovação</li> <li>• Desafio e crença em ação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove cultura participativa que contribui para a satisfação do funcionário</li> </ul>
<p><b>Forma como as pessoas e organizações lidam com a mudança</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade</li> <li>• Assimilação fácil de práticas e costumes estrangeiros advindo da miscigenação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança e abertura</li> <li>• Dinamismo e orientação para o futuro</li> <li>• Estrutura organizacional: autonomia e flexibilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove envolvimento da equipe</li> <li>• Identifica os colaboradores engajados como comunicadores simétricos em relação aos públicos externos.</li> </ul>

<p><b>GESTÃO DE CONFLITOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa tolerância ao conflito</li> <li>• Valorização do relacionamento, o que facilita o trabalho em grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerância ao conflito</li> <li>• Trabalho desafiante</li> <li>• Liberdade para assumir riscos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração de conflitos internos e externos;</li> </ul>
<p><b>Forma como são administradas as negociações, os conflitos e tomada de decisão.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstração de emoções e sentimentos</li> <li>• Cordialidade dificultada de dizer não</li> <li>• Desconforto a conflitos abertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de interação entre funções</li> <li>• Espaço para debates, aceitar o conflito</li> <li>• Confiança e abertura para aceitar críticas, ouvir melhor, acesso aberto;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica a necessidade e busca a mudança de comportamento da empresa para se adaptar ao ambiente;</li> </ul>
<p><b>COMUNICAÇÃO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa participação nos processos decisórios</li> <li>• Comunicação assimétrica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação clara e aberta</li> <li>• Espaço para expressão de opiniões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação simétrica</li> <li>• Cria canais de mão-dupla</li> </ul>
<p><b>Forma como acontecem às interações e troca de informações significativas na organização.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação informal</li> <li>• Prolixidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assertividade</li> <li>• Comunicação face a face</li> <li>• Comunicação de mão-dupla, simétrica</li> <li>• Muitas opiniões veiculadas e consideradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação simétrica interna</li> <li>• Alta participação dos públicos nos processos decisórios</li> <li>• Veiculação de opiniões</li> </ul>

<p><b>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento da importância da adoção de padrões operacionais e gerenciais superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação para o mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação Excelente está alinhada aos objetivos organizacionais de médio e longo prazo</li> </ul>
<p><b>Forma como planeja processos, administra o tempo.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de busca por performance</li> <li>• Orientação de curto prazo</li> <li>• Foco na tarefa e no processo</li> <li>• Gestão ineficiente do tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco nos resultados</li> <li>• Tempo hábil para o desenvolvimento de tarefas</li> <li>• Foco em identificar talentos, recrutar, desenvolver, treinar e incentivar e reconhecer em toda organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se antecipa as necessidades dos públicos de interesse</li> <li>• Desenvolve programas para públicos identificados como parte da estratégia de crescimento da empresa.</li> <li>• Engloba a visão dos públicos na missão da empresa.</li> </ul>
<p><b>Aproximação teórica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hofstede (1991); Tanure (2005; 2010); Wood e Chu (2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahamed (1998)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grunig; Ferrari; França (2011) 2. ed.</li> </ul>

Fonte: adaptação da autora (Hofstede, 1991; Tanure, 2005, 2010; Wood e Chu, 2008; Grunig et al, 2001)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A economia criativa é reconhecida não só pelo seu valor econômico, mas também cada vez mais pelo papel na produção de novas ideias ou tecnologias criativas e pelos seus benefícios sociais não-monetários como a capacidade de contribuir para a transformação para mudança. As empresas inovadoras que desenvolvem uma cultura organizacional voltada à inovação tornam-se também mais competitivas no mercado interno e global.

A revisão desses estudos de Wood e Chu (2008), Tanure (1996, 2005, 2010) e Hofstede (1991) possibilitou identificar que os traços cul-

turais que permeiam as organizações brasileiras pouco se alteraram, passando apenas por um processo de ressignificação após o início do processo de internacionalização das empresas no Brasil.

A distância de poder no Brasil contribui para a existência de perfis mais centralizadores de gestores (alta ou média liderança) e estruturas organizacionais mais hierarquizadas que dificultam processos mais participativos e o empoderamento. Essa característica se confronta com alguns valores centrais da cultura de inovação, como, por exemplo, o “encorajamento da autonomia dos indivíduos e a comunicação aberta, para expressar opiniões e compartilhar conhecimentos” (Ahamed, 1998), que destaca a necessidade da descentralização de processos decisórios.

A cultura da inovação baseia-se na autonomia, enquanto nos modelos da gestão brasileira há forte relação de dependência, “faltando ao liderado assumir um papel mais ativo no grupo e os dirigentes acreditarem na capacidade dos colaboradores, numa atitude educativa”, como afirma Tanure (2010, p. 112).

A análise do quadro permite-nos constatar que a forma pela qual o poder e a comunicação são administrados no ambiente organizacional, de maneira centralizada ou descentralizada, pode tornar a empresa mais orgânica, garantir autonomia ou maior dependência com os liderados, além de interferir na maior ou menor capacidade de inovação. Constatase também que a comunicação simétrica, que geralmente não acontece de forma espontânea em uma estrutura centralizada, hierárquica e autoritária, pode ser a chave da mudança cultural como preconiza Grunig et al (2009) ao afirmar que a comunicação simétrica tem um forte papel na criação e implantação da estrutura orgânica, mas depende de um comunicador sênior que trabalhe em parceria com a coalização dominante.

## REFERÊNCIAS

AHMED, P.K. **Culture and climate for Innovation**. European Journal of Innovation Management, Volume 1 (1), 1998.

FERRARI, Maria Aparecida. **A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas**: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP.



\_\_\_\_\_. **Teorias e estratégias de Relações Públicas.** In: KUNSCH, Margarida Maria Kohling (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.* São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e sua função estratégica.** In: CONGRESSO ANUAL EM CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO, 26. 2003, *Anais....* Belo Horizonte/MG. Disponível em <http://www.sinprorp.org.br/clip-ping/2004/NP5FERRARI.pdf>. Acesso em 15 nov. 2012.

FINEP. **Manual de Oslo** – proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica. Disponível em: [http://download.finep.gov.br/imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf). Acesso em 28 de dezembro de 2013.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FLEURY, Maria Tereza, **Organizational Culture and the Renewal of Competences**, BAR, Brazilian Administration Review, v. 6, art 1p. 1-14, 2009

FLEURY, A., FLEURY, M.T. e BORINI, F. The Brazilian multinational 's approaches to innovation. **Journal of International Management** (19): p 260-275, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al – **Cultura e Poder nas organizações.** 2º edição, 17 reimpr. São Paulo. Editora Atlas, 2013.

GRUNIG, J. E. (Org.) **Excellence Public relations and Communication Management.** New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1992.

\_\_\_\_\_; KIM, J. **Astions speak louder than words.** Insight Train. New York. 2011, p. 36-51.

\_\_\_\_\_; FERRARI, Maria Aparecida, FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento.** 2. ed., São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International differences in workrelated values.** Beverly Hills: Sage, 1984

\_\_\_\_\_. **Cultures and organizations: Software of the mind.** London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. Jan/HOFSTEDE, G/MINKOV, M. **Cultures and Organizations**. 3ed. London: McGraw-Hill, 2010

MARTINS, E.C. TERBLANCHE F. Building Organizational Culture that stimulates creativity and innovation, **European Journal of Innovation Management**, Vol.6 (1), 2003.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

TANURE DE BARROS, B.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo, Atlas, 1996.

TANURE DE BARROS, B; **Gestão à brasileira**. São Paulo, Atlas, 2010.

WOOD, T.; CHU, R. A. **Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?**. *Revista de Administração Pública – RAP*. Ebape FGV. Rio de Janeiro: 2008



**GRUPO DE PESQUISA  
COMUNICAÇÃO,  
IDENTIDADE E  
DISCURSOS**



# UM OUTRO OLHAR SOBRE A COMUNICAÇÃO PÚBLICA: A CONSTITUIÇÃO DISCURSIVA DE SUJEITOS POLÍTICOS NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES

---

Ângela Cristina Salgueiro Marques  
Rennan Lanna Martins Mafra  
Luis Mauro Sá Martino<sup>1</sup>

## RESUMO

O objetivo desse texto é evidenciar que a abordagem da comunicação pública legitimada na configuração de uma esfera pública movida pela ação comunicativa, e fundamentada, por esses termos, em um tipo específico de troca argumentativa reflexiva e recíproca, acaba por apresentar fragilidades e pontos polêmicos já identificados nos trabalhos de Habermas, filósofo que desenvolveu a noção de esfera pública a partir de tais características. Se compreendermos a comunicação pública como processo que não se restringe às negociações entre organizações, instituições, setores públicos e sociedade civil, mas que abrange também tensões, conflitos, embates e dissenso que atravessam as interações que constituem discursivamente sujeitos políticos, torna-se central à comunicação pública tomar os processos de subjetivação nos cenários organizacionais como elementos discursivos constituintes de seus processos. Nesse sentido, muito antes do que configurar cenários dialógicos voltados ao entendimento mútuo, a comunicação pública se constitui, nos contextos das organizações, como âmbito do dissenso e

---

<sup>1</sup> Ângela Marques é doutora em Comunicação Social pela UFMG e professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UFMG. Rennan Lanna é doutor em Comunicação Social pela UFMG e professor do Departamento de Comunicação Social da UFV. Luis Mauro Sá Martino é doutor em Ciências Sociais pela PUC-SP e professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Faculdade Cásper Líbero – SP.

da polêmica, de conflitos morais que alimentam o gesto de expressão dos falseamentos e das ideologias, das hostilidades e assimetrias, das situações de assédio e de desrespeito.

**Palavras-chave:** Comunicação pública; subjetivação; discurso; dissenso; conflitos morais.

## INTRODUÇÃO

A perspectiva comunicacional e democrática de Jürgen Habermas (1997; 2006) sobre a constituição de esferas públicas via argumentação racional e inclusiva parece pautar a reflexão atual de vários autores estrangeiros e brasileiros que discutem a comunicação pública. O colombiano Jaramillo Lopez (2011) é um dos autores que atualmente defendem uma compreensão da comunicação pública pautada pelas noções de esfera pública, ação comunicativa e deliberação. Para ele, a comunicação pública é fruto da interface entre comunicação e política, da participação de todos os potencialmente afetados por um problema público em debates que buscam solucioná-lo e da dinâmica de justificação pública que objetiva produzir entendimentos e decisões potencialmente justos para todos. Sua dinâmica requer o diálogo e a negociação recíproca em redes de trocas e justificações discursivas que dão origem a esferas públicas (Oliveira, 2013).

No âmbito nacional, destacamos, sobretudo, a abordagem desenvolvida por Matos (2006; 2009), para quem a comunicação pública se delinea a partir de situações paritárias de discussão e negociação entre diferentes atores sociais. Matos (2011; 2013) desenvolve possibilidades de interface entre a comunicação pública e a comunicação política salientando que ambas abordam o processo de comunicação instaurado em uma rede de esferas públicas que envolve o Estado e diferentes setores da sociedade, privilegiando debates, negociações e tomadas de decisão relativas a questões de interesse coletivo.

A expressão “comunicação pública” seria assim utilizada para caracterizar um tipo específico de interlocução pautada na troca argumentativa reflexiva e recíproca que configura uma esfera pública (Koçouski, 2013). Esse entendimento habermasiano do processo comu-

nicativo seria apenas uma parte do conceito de comunicação pública, que abrange, entre outros, uma ideia vinculada a princípios como visibilidade, inclusão, *accountability* e participação nos âmbitos estatal, político, organizacional e midiático.

Uma comunicação pública pautada pelos ideais de construção de redes de esferas públicas nas quais os debates sejam marcados pela publicidade, inclusividade, paridade, igualdade e uso racional da linguagem apresenta certamente características muito inspiradoras e passíveis de sedimentarem muitos modelos de negociação e resolução de conflitos. Porém, uma perspectiva de comunicação pública que se configura em torno da teoria da ação comunicativa acaba por apresentar as mesmas fragilidades e os mesmos pontos polêmicos já identificados nos trabalhos de Habermas. Brandão (2009, p. 31), por exemplo, ao assumir uma perspectiva crítica com relação à abordagem habermasiana da comunicação pública, assinala que devemos ter em mente as propostas de Nancy Fraser e Iris Young, que se dedicam a explorar o modo como a voz dos cidadãos se configura como palavra/discurso nas esferas públicas democráticas, bem como as desigualdades e assimetrias implicadas nesse processo.

Se considerarmos uma definição de comunicação pública pautada pela troca argumentativa paritária e pela justificação recíproca entre diferentes instâncias, atores e instituições, como conceber cenas de dissenso que, apesar de serem perpassadas por coerções e assimetrias, produzem espaços enunciativos para a construção e exercício da autonomia política? Como lidar com conflitos que exigem o deslocamento de posições egocentradas para assumir a perspectiva dos outros a fim de entender o que é por eles considerado injusto? Uma das principais exigências para se conceber a comunicação pública a partir dos conceitos presentes em Habermas é a prática de assumir temporariamente o lugar do outro buscando entender suas demandas, interesses e sentimentos a partir de uma identificação baseada na empatia e na solidariedade. E é justamente por isso que argumentamos que esse é o ponto mais forte e, ao mesmo tempo, mais frágil de sua teoria, pois esta não nos oferece muitas pistas para solucionar o que consideramos ser um dos maiores dilemas de sua proposição: como a ética do discurso e a busca de um ponto de vista moral podem alimentar “uma razão que una sem apagar a separação, que ligue sem negar as diferenças, que indique o comum e

o que é compartilhado entre estranhos, sem privar o outro da condição de outro”? (HABERMAS, entrevista à *Folha de S. Paulo*, 22/07/01).

No discurso democrático deliberativo, todos parecem estar incluídos *a priori*, mas a inclusão via uso racional da linguagem nem sempre considera modos de expressão particulares, impondo um tipo de “modelo” adequado de enunciação que acaba por continuar silenciando falas que destoam daquilo que pode ser considerado como “argumento potencialmente convincente e legítimo”. Assim, pode-se ganhar voz e não falar, ao mesmo tempo em que pode-se falar a partir de um modelo discursivo silenciador da própria voz – um modelo que confere ao cidadão a impressão de que enuncia demandas próprias quando, na verdade, reproduz enunciados maquinados por dispositivos de controle.

Diante desse quadro, quais seriam alternativas plausíveis à comunicação pública e ao sujeito delineada a partir da busca pelo mútuo entendimento e do uso coletivo da razão? Se compreendermos a comunicação pública como processo que não se restringe às negociações entre organizações, instituições, setores públicos e sociedade civil, mas que abrange também as tensões, conflitos, embates e dissenso que atravessam as interações em um nível mais micro, torna-se muito importante considerar os dilemas e problemas apresentados por uma abordagem deliberativa e voltada para a expressão discursiva.

## **ÉTICA DO DISCURSO E RACIONALIDADE COMUNICATIVA: A EMERGÊNCIA POSSÍVEL DE UMA ESFERA PÚBLICA**

Como sabemos, a ética do discurso (ou da discussão), tal como elaborada por Habermas, baseia-se na tentativa de apontar um modo reflexivo de comunicação intersubjetiva para a solução de conflitos e impasses normativos de fundo moral. No modelo de democracia deliberativa construído por Habermas valoriza-se o uso da linguagem voltado para a busca de um entendimento que seja livre de coerções e violências de toda sorte (racionalidade comunicativa), fundado na igualdade entre parceiros de interlocução que se atribuem reciprocamente o *status* de moralmente dignos de serem ouvidos e considerados em debates sobre leis e questões de interesse coletivo. A ética do dis-



curso visa à ampliação dos horizontes éticos individuais (e não à sua supressão, como apontam muitos dos críticos de Habermas), tendo em vista a consideração de questões que dizem respeito ao que é bom para todos (ponto de vista moral). Para tanto, faz-se necessário encontrar princípios normativos gerais que possam, ao nortear discussões e diálogos, conciliar interesses e necessidades particulares – os quais emergem em esferas públicas parciais de interação de grupos e indivíduos – com preocupações inerentes a todos aqueles que integram uma sociedade complexa, pluralista e diferenciada (Habermas, 1997).

De modo a revelar como, por meio da interação discursiva na esfera pública, os indivíduos poderiam chegar a um entendimento acerca de seus interesses e necessidades, ele procurou esboçar uma teoria capaz de evidenciar como o “uso racional da linguagem” é capaz de promover o entendimento mútuo e um acordo provisório entre os participantes de discussões práticas, voltadas para o acordo sobre a validade de normas que afetam a coletividade. Segundo Habermas, “a racionalidade de uma pessoa mede-se pelo fato de ela se expressar racionalmente e poder prestar contas de seus proferimentos adotando uma atitude reflexiva” (2004, p.102). A racionalidade dos atores (adquirida intersubjetivamente), portanto, está menos ligada à posse de conhecimento do que ao uso que os atores fazem dele. É essa racionalidade que, para Habermas, nos acompanha na prática comunicativa cotidiana e a atividade discursiva que envolve transformar um argumento subjetivo, num argumento que possa ser compreendido universalmente. Quando os atores estão socialmente integrados e sua motivação para a fala e para a ação é racional, ou seja, baseada na disputa entre argumentos e em processos não coercitivos de entendimento, isso lhes permite uma postura reflexiva com relação à linguagem e ao outro.

Assim, na esfera pública, sujeitos capazes de fala e ação usam a linguagem e o conhecimento intuitivo de como proceder em determinadas situações (adquirido no processo de socialização), de forma racional (o que não significa isenta de elementos estético-emocionais) para que possam chegar a um acordo (sempre sujeito à revisão). Os princípios estabelecidos pela ética do discurso requerem “que os indivíduos escutem uns aos outros, respondam à críticas e justifiquem suas posições reciprocamente, colocando-se sempre no lugar do outro” (Chambers, 1996, p.100). Além de entender o que o outro diz, os parceiros precisam empenhar-se em um confronto discursivo que exige o

distanciamento crítico dos próprios interesses e necessidades (tendo em mente que estes ganham forma na comunicação intersubjetiva). Esse é, a nosso ver, o ponto chave do pensamento habermasiano, mas também aquele que menos foi por ele trabalhado no sentido de nos oferecer pistas mais concretas a respeito de como adotar o ponto de vista do outro, colocando-se em seu lugar. Em cenários nos quais os indivíduos agem e advogam frequentemente em causa própria, como fazer com que o sofrimento alheio seja objeto de motivação de um exercício que exige dos sujeitos um distanciamento de seus próprios interesses para enxergar o mundo com os olhos dos outros?

A dimensão utópica do pensamento de Habermas é derivada justamente dessa exigência de descentramento e de criação de vínculos de empatia via discurso ou discussão coletiva. O discurso (discussão reflexiva), segundo ele, nos possibilitaria expressar nossos desejos, sentimentos e necessidades de modo a reconhecer quais são aqueles que pertencem ao domínio do julgamento pessoal e quais são aqueles que deveriam ser compartilhados e entendidos como pertencentes ao âmbito coletivo da justiça, das normas e dos direitos. A ética do discurso volta-se, portanto, para a tentativa de ampliação do horizonte de julgamento do sujeito, para que ele avalie questões coletivas não sob os preceitos éticos que o guiam cotidianamente (e que valem para ele e seus próximos), mas sob princípios normativos capazes de contemplar experiências alheias de maneira justa.

A partir do horizonte de suas respectivas auto-compreensões e compreensões de mundo, as diversas partes em diálogo referem-se a um ponto de vista moral pretensamente partilhado, que induz a uma descentralização sempre crescente das diversas perspectivas, sob as condições simétricas do discurso (HABERMAS, 2004, p. 316).

Sob esse aspecto, a ética do discurso (ou da discussão) exige a mediação argumentativa concreta dos conflitos, na qual “aprendemos a providenciar razões para sustentar nossos argumentos e a *adotar a perspectiva do outro*, buscando posições que permitam um acordo racionalmente motivado e aberto a futuras revisões” (HABERMAS, 1987, 1996). É porque os indivíduos são incapazes de desafiar suas próprias interpretações de necessidades e interesses que precisam ser desafia-

dos por outros. Quando precisamos nos explicar aos outros, argumenta Habermas, passamos a entender porque nos sentimos de certo modo ao justificar nossos desejos e interesses aos outros.

Todavia, os procedimentos de *generalização de perspectivas* e necessidades não impõem a supressão de particularidades ou o esquecimento de dimensões do bem-viver, mas apontam a situação discursiva como um processo moral transformativo que nos permite uma aproximação do universo do “outro”, possibilitando a emergência de novos vínculos e de novos interesses. Como afirma Habermas, “se os atores não trouxerem consigo, dentro de seu discurso, suas histórias de vida individuais, suas identidades, suas necessidades e desejos, tradições e pertencimentos, o discurso prático será esvaziado de todo o seu conteúdo” (1982, p.255).

Sob esse aspecto, o ponto de vista moral constituído pela ética do discurso não demanda um anulamento de necessidades, interesses e desejos subjetivos (como se o que fosse da ordem particular fosse egoisticamente ruim e só o que remete ao coletivo fosse bom), mas sim requer o exercício de “não olhar para nosso próprio entendimento de nós mesmos e do mundo como o padrão por meio do qual podemos universalizar um modo de ação” (HABERMAS, 1990, p.112). Se os sujeitos avaliam determinados problemas coletivos unicamente à luz de sua própria experiência particular e de seus preceitos éticos de conduta e ação, correm o risco de se tornarem moralistas, de querer impor seu próprio ponto de vista aos outros desconsiderando condições de comunicação capazes de proporcionar o exame público e coletivo das perspectivas de cada um. “As questões de justiça só podem ser respondidas sob uma igual consideração das perspectivas de interpretação do mundo ou de si mesmos de todos os envolvidos. [...] Essas condutas comunicativas estão entrelaçadas à reciprocidade e a relações de reconhecimento mútuo” (HABERMAS, 2004, p.56 e 314).

## **DISCURSOS E CONFLITOS MORAIS**

De tal sorte, os discursos são essenciais para a ética, pois é por meio deles, e de suas componentes de razoabilidade, emoção e empatia, que aprendemos a adotar o ponto de vista dos outros, ou seja, que aprendemos a adotar o ponto de vista moral. Nesse sentido, os discursos

não devem ser entendidos como atividades destinadas a encontrar regras que conectem diferenças isoladas, mas como práticas necessárias à compreensão de como as diferenças se tangenciam e se interpenetram (BENHABIB, 1996). Eis, como dissemos, um tema central na obra de Habermas: como criar empatia com a dor ou insatisfação do outro? Para ele, uma via principal de acesso ao sofrimento do outro se configura através dos sentimentos morais, que auxiliam os sujeitos em interação a não utilizar padrões éticos (aqueles estruturados e seguidos nas experiências individuais ou de grupos específicos) para avaliar e julgar questões que dizem da coletividade. Aqui se vê o caráter avaliativo das emoções e sua relação com a moralidade:

Sentimentos morais são uma reação a problemas que surgem no respeito mútuo entre sujeitos ou em relações interpessoais nas quais atores estão envolvidos. (...) Olhar para algo do ponto de vista moral envolve não olhar para nosso próprio entendimento de nós mesmos e do mundo como o padrão por meio do qual podemos universalizar um modo de ação. Ao invés disso, o ponto de vista moral envolve checar sua generabilidade do ponto de vista de todos os outros (HABERMAS, 1990, p.112).

Apesar de defender a importância dos sentimentos morais nesse processo, Habermas não trata especificamente das experiências de injustiça e desvalorização como núcleo das disputas políticas e dos conflitos e lutas morais. Alcançar o ponto de vista moral ensejado pela ética do discurso e colocar-se no lugar do outro requer o conhecimento do sofrimento e da injúria vivenciadas pelos sujeitos, como já afirmado pelo próprio autor:

Não iremos perceber certos conflitos de ação como moralmente relevantes se não percebermos que a integridade de uma pessoa está sendo ameaçada ou violada. Os sentimentos formam a base de nossa própria percepção de que algo é moral. Aquele que é cego para o fenômeno moral não possui o sensor para o sofrimento de uma criatura vulnerável que tem o direito de proteção para a sua integridade física e sua identidade. E esse sensor está claramente relacionado com a simpatia e a empatia. (HABERMAS, 1990, p.112)

O reconhecimento do mundo do outro deve envolver, além de laços afetivos, vínculos éticos e políticos, uma comunicação ligada ao engajamento dos sujeitos sociais na produção de um mundo comum. Nesse mundo partilhado, eu me apresento diante do outro e espero dele compreensão, uma certa abertura ao diálogo, pois é através dessa relação que as narrativas identitárias se moldam e se expressam, relações de empatia e identificação se estreitam ou são cortadas.

A empatia - que é a habilidade de sentir-se como o outro, cruzando as distâncias culturais para chegar até modos de vida à primeira vista, estranhos e incompreensíveis, com predisposições para reagir e interpretar perspectivas – é um pré-requisito emocional para assumir a perspectiva do outro (HABERMAS,1990, p.112).

Ainda que a ética do discurso, os sentimentos morais e a formação do sujeito autônomo e reflexivo sejam abordagens promissoras que Habermas traz para a teoria democrática, ele não problematiza com profundidade o processo de transformação de um indivíduo em interlocutor, ou seja, em um sujeito político capaz não só de formular e enunciar pontos de vista e argumentos, mas de se fazer ouvir e ser digna e moralmente considerado pelos demais. Dito de outro modo, se para ele a constituição de uma sociedade democrática e plural (que saiba solucionar coletivamente e racionalmente seus problemas de ordem moral através do discurso) depende do desenvolvimento das capacidades ou competências comunicativas dos indivíduos, seria necessário explicitar o processo de formação do “eu discursivamente competente” do ponto de vista cognitivo, moral, lingüístico e motivacional (MARTINO e MARQUES, 2012).

É justamente nesse sentido que trazemos essa problematização da ética do discurso para a dimensão dos conflitos morais travados no âmbito das organizações. Quando um conflito moral se desenha, o envolvimento dos atores se torna marcado pela exteriorização (ou supressão) de emoções e sentimentos que, primeiro, precisam ser identificados como norteadores das ações (ou inações) e decisões, num determinado contexto relacional. É claro que uma emoção como a raiva pode ser conectada a sentimentos de injustiça e humilhação que, não raro, não são exclusivamente individuais, mas atingem uma coletividade. Entretanto, a expressão de emoções como raiva, frustração e angústia em sentimen-

tos morais depende de que os sujeitos sejam capazes de traduzir essas emoções em gestos e proferimentos que, por sua vez, devem ser capazes de mobilizar interlocutores para uma negociação que pretenda escapar à violência buscando uma negociação que pretensamente tenha como horizontes atingir o ponto de vista moral. Nesse caso, uma das principais dificuldades relacionadas aos procedimentos do discurso e do diálogo é esse uso da linguagem para traduzir emoções particulares em narrativas, testemunhos e proferimentos passíveis de serem entendidos e aceitos pelos demais (MARTINO e MARQUES, 2012).

É importante considerar que mesmo a linguagem que as pessoas usam quando dialogam pode favorecer um modo de ver as coisas e desencorajar outros, uma vez que “não existe uma só forma de racionalidade, nem uma só forma de linguagem - e todas elas têm relação intrínseca com o poder” (KOHN, 2000, p.408). Sujeitos e grupos subordinados às vezes não encontram as palavras certas para expressar seus sentimentos e pensamentos e, quando conseguem, descobrem que não são ouvidos (FRASER, 1990, p.64). Além disso, o poder social capaz de impedir que as pessoas se tornem interlocutores deriva também de uma “internalização do direito que se tem de falar ou de não falar, da desvalorização do estilo de discurso de alguns indivíduos e da elevação de outros” (YOUNG, 2001, p.370).

Sob esse aspecto, os conflitos morais se acirram quando a linguagem institucionalmente aceita, ou a linguagem autorizada, exclui formulações discursivas de diálogos e negociações, privilegiando aqueles que detém o conhecimento dos códigos e de seus modos de operação prática. Há, dessa forma, um grande escopo de assimetrias no que tange às chances de intervenção dos diferentes públicos organizacionais na produção, validação, regulação e apresentação de mensagens.

## **A CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO POLÍTICO E OS AGENCIAMENTOS DE DISSENSO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES**

Se pensarmos que os atores sociais têm a possibilidade de afetar os contextos nos quais convivem e agem, então, é possível entender que as organizações constroem e afetam a política sem se tornarem, contudo,

a única causa de suas transformações. Acreditamos que a constituição do ator social como interlocutor deve considerar as seguintes dinâmicas: a) cada ator deve ver-se como sujeito de palavra e não só de voz; b) cada ator deve construir sua autonomia política, isto é, suas habilidades de elaborar argumentos e torná-los inteligíveis através da explicitação do mundo no qual eles fazem sentido e, com isso, despertam empatia; c) cada ator deve desidentificar-se com nomes que lhes foram atribuídos de maneira hierárquica, ou seja, deve buscar existir na conexão e desconexão de vários nomes, habilidades e discursos (MARQUES e MAFRA, 2014).

Entretanto, sabemos que tais dinâmicas, ainda que se vinculem aos esforços individuais de cada ator, inscrevem-se em meio a contextos relacionais complexos e não totalmente desvendáveis. Se os grupos dominantes também possuem formas de ocultar comportamentos e intenções, a depender dos contextos culturais das organizações, as opressões tendem a permanecer na forma de ameaças veladas, situações sutis de assédios, disseminação de uma cultura do medo e do silêncio – sobretudo quando se fala em organizações que podem cortar os vínculos de seus empregados de modo imediato. Em cenários de desestabilizações econômicas e de expressão de grupos em situação de domínio explícito em relação a outros, a emergência de interlocutores, que tomam a palavra e se desenvolvem enquanto sujeitos em diferentes interações comunicativas, é, constantemente, ameaçada. Sendo assim, se para Habermas (1990) os discursos são capazes de ampliar os horizontes morais por meio da linguagem, são também os discursos que podem se voltar a restringir tais horizontes, quando norteados pelos argumentos da eficiência, eficácia, efetividade, controle, balanço de custo, e toda uma vasta gama discursiva de que as linguagens econômico-administrativas lançam mão para manter os sujeitos em silêncio, com fins de subjugar-los às dinâmicas produtivas do maquinário instrumental organizacional.

Todavia, os processos prescritivos da administração não conseguem objetificar os sujeitos a ponto de se tornarem meros objetos na mão de discursos estratégicos. Os sujeitos possuem corpos, nos quais se inscrevem e se produzem narrativas, emoções e sentimentos morais, elementos que, a qualquer momento, podem ser acionados e irromperem no cotidiano organizacional. É por tudo isso que, em algum momento e em certa medida, os processos de constituição dos sujeitos, também nos cenários organizacionais, insinuam a comunicação como

âmbito do dissenso e da polêmica, gesto de expressão dos falseamentos e das ideologias, das hostilidades e assimetrias, das situações de assédio e de desrespeito, com vistas à modelagem de novos entendimentos morais nos contextos organizacionais – processos esses que, mais cedo ou mais tarde, sempre emergirão nas organizações, ainda que custem a perda do emprego e/ou a não-permanência de um vínculo formal.

A comunicação pública, nesses termos, e ainda com nuances por vezes violentas e agressivas, aparece, portanto, como possibilidade de reorganização do espaço moral organizacional, revelador da potência política presente (ou ausente) nos modos de apresentação e representação dos sujeitos falantes. Sendo assim, seria restrito pensar a comunicação pública a partir de um simples deslocamento da noção de esfera pública habermasiana junto aos cenários comunicacionais organizacionais. Essa espécie de “redenção” organizacional ou harmonia dialógica, prometida pela noção de comunicação pública habermasiana, acaba produzindo um falseamento sobre os processos de interlocução, ainda que seja fascinante aos olhos de qualquer gestor: ela parecer trazer as juras e refazer permanentemente os votos de um cenário sem conflitos, sem política, sem dissenso e sem ameaças à hegemonia estratégica. É por isso que a comunicação pública, ao contrário de uma manifestação normativa de cenários dialógicos voltados ao entendimento mútuo, revela parâmetros, dilemas e condições para se tomar discursivamente os conflitos morais nos contextos organizacionais como mecanismos de reconhecimento (ideológico ou não), empatia ou resistência.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os contextos organizacionais, estruturados em torno de um grande pluralismo e complexidade enfrentam o desafio da diferença (Baldissera, 2010). As promessas de autorrealização e autonomia criativa via projetos de ampla participação e diálogo geralmente aparecem como forma de expressão de uma gestão democrática. Entretanto, na maior parte das vezes o diálogo é utilizado como estratégia, conduzindo à instrumentalização dos sujeitos, ao sofrimento (Baldissera, 2014), a conflitos morais (MARQUES e MAFRA, 2015) que nos conduzem a refletir sobre o lugar do sujeito nos cotidianos organizacionais. Pensamos aqui não apenas no lugar do diálogo, mas nos diferentes lugares ocupa-



dos pelo sujeito, permeados por fontes morais múltiplas; por promessas de auto-realização e por linhas de força que nem sempre favorecem o florescimento e reconhecimento das diferenças.

Sob esse ponto de vista, a comunicação pública, pensada não só como o debate entre as organizações e seu entorno, mas como “viabilização do direito social individual e coletivo à informação, à expressão, ao diálogo e à participação, criando condições para o atendimento do interesse público e da sociedade, simbolizado pelo cidadão” (Duarte, 2011, p.127), requer uma atenção especial ao modo como depende de como os sujeitos políticos estão tendo chances e oportunidades de construir, em suas interações rotineiras, os contornos da busca pelo entendimento mútuo. De alguma forma, e tendo como apoio artigos e livros publicados recentemente sobre o tema (Matos e Gil, 2013; Oliveira, 2013), depreende-se desse entendimento não só um modelo de comunicação pública, mas, sobretudo, um desenho político e democrático que sustente as práticas dialógicas, de prestação de contas e reciprocidade, de participação cívica e política e de construção da autonomia e da cidadania.

Mas como pensar nos processos de autonomia política quando a autorrealização dos sujeitos se encontra ameaçada pelas pressões do trabalho; pelo discurso da eficiência; por uma diferença que pode ser instrumentalizada; pela força do argumento econômico que pode fazer concessões identitárias ao lugar individual dos sujeitos, mas que não consegue, muitas vezes, alterar processos de trabalho? Como proceder diante da ausência de cooperação comunicativa, da dificuldade de construção de uma ética discursiva e de lugares de enunciação capazes de permitir a fala e não só a manifestação da voz dos sujeitos?

Sob esse aspecto nos deparamos com a predominância dos objetivos finalísticos e racionais das organizações, com o sofrimento no trabalho (Baldissera, 2014), com a tentativa de produção de resistências e do dissenso, além da construção e renovação de estigmas que ameaçam o entendimento: os esforços hegemônicos que normatizam, enquadram, eliminam a diferença, com a finalidade de instrumentalização do sujeito. Tal sujeito sofre o mal estar dos cerceamentos; das novas tecnologias; não acompanha as evoluções em tempo curto; não concorda mas não possui espaço para expressão; sofre um dilema moral calado ou adoece; é tachado como louco, insano, improdutivo, depressivo.

Eis aqui o desafio teórico-prático que se lança a estudiosos e profissionais: produzir um outro olhar sobre a comunicação pública e toma-la como âmbito enunciativo no qual se coreografa a construção discursiva de sujeitos políticos no âmbito das organizações. Por esse caminho, o lugar do sujeito nas organizações e nas relações discursivas tecidas entre elas e as demais instituições sociais e sociedade civil é o daquele convidado a expor e justificar razões; um lugar que permite a criação de resistências em alguns contextos (para as quais geralmente há fórmulas de captura), mas tudo isso sem isentá-lo de passar por situações de mal-estar, por estigmatização e desrespeito. Esses lugares irreconciliáveis (da argumentação e da injúria) produzem uma experiência organizacional aos cacos, expressa por formas discursivas múltiplas e por movimentos não previsíveis de abertura de mundos e de cenas conflitivas de enunciação, de algumas possibilidades de emancipação, mas também de um cotidiano organizacional marcado pelo mal-estar, pela resistência e pela impossibilidade de construção de acordos. Isso reflete a própria incompletude do lugar dos sujeitos em tempos de pluralismo: ora mundos se abrem, ora mundos se fecham; ora avaliações fortes são alteradas; ora permanecem as avaliações do estigma. Vivemos o organizado dentro do desorganizado, o planejado dentro do não planejado (e vice-versa), fazendo com que o sujeito ocupe um lugar sempre instável, por se completar: ora produzindo algumas possibilidades de construção do entendimento, ora engendrando e criando espaços de luta e mal-estar. Mas, quase sempre, tudo isso ao mesmo tempo.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: Margarida Maria Krohling Kunsch. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1ed. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2010, v. 3, p. 61-76.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento. **E-Compós** (Brasília), v. 17, n.2, p. 1-15, 2014.

BENHABIB, Seyla (ed.). **Democracy and Difference – contesting the boundaries of the political**. Princeton: Princeton University Press, 1996.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de Comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 1-33.

CHAMBERS, Simone. **Reasonable Democracy – Jürgen Habermas and the Politics of Discourse**. London: Cornell University Press, 1996.

DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, Jorge. Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. Difusão, 2011. p. 121-134.

FRASER, Nancy. Rethinking the Public Sphere: A Contribution to the Critique of Actually Existing Democracy, **Social Text**, No. 25/26, 1990, pp. 56-80.

HABERMAS, Jürgen. A Reply to my Critics. In: THOMPSON, J. B., HELD, D. (eds.). **Habermas: critical debates**. Cambridge: MIT Press, pp.219-283, 1982.

HABERMAS, Jürgen. **The Theory of communicative action: vol.II Lifeworld and system: a critique of functionalism reason**. Boston: Beacon Press, 1987.

HABERMAS, Jürgen. “Soberania popular como procedimento: um conceito normativo de espaço público”. **Novos Estudos Cebrap**, n.26, março, p.100-113, 1990.

HABERMAS, Jürgen. **Between Facts and Norms: contributions to a discourse theory of law and democracy**. Cambridge: MIT Press, 1996.

HABERMAS, Jürgen. **A Inclusão do Outro: estudos de teoria política**. 2a Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

HABERMAS, Jürgen. **Direito e democracia: entre facticidade e validade**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

HABERMAS, J. Political communication in media society: does democracy still enjoy an epistemic dimension? The impact of normative theory on empirical research. **Communication Theory**, v. 16, p. 411-426, 2006.

JARAMILLO LÓPEZ, Juan Camilo. Advocacy: uma estratégia de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 61-80.

KOÇOUSKI, Marina. Comunicação pública: construindo um conceito. In: MATOS, Heloiza (Org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA-USP, 2013. p. 41-58.

KOHN, Margareth. Language, Power, and Persuasion: toward a critique of deliberative democracy. **Constellations**, v.7 (3), p.408-429, 2000.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Introdução: comunicação pública a serviço da sociedade e do cidadão. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011. p.13-19.

MAFRA, Rennan; MARQUES, Ângela. “Diálogo e organizações: cenas de dissenso e públicos como acontecimento”. In: MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. (orgs.).**Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas**. Belo Horizonte: Fafich/UFMG, 2015, p.185-193.

MARQUES, A. C. S.; MAFRA, R. L. M.. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. **Organicom**, ano 10, n. 19, 2º seme. 2013, p. 82-94.

MARQUES, A. C. S.; MAFRA, R. L. M.. O diálogo, o acontecimento e a criação de cenas de dissenso em contextos organizacionais. **Dispositiva**, v.2, n.2, 2014, p. 2-20.

MARQUES, A. C. S., MAFRA, R.L.M. Conflitos morais em contextos organizacionais: reconhecimento ideológico, empatia e resistência In: **Comunicação, mercado e tecnologia**.1 ed.Macapá : EDUNIFAP (Editora da Universidade Federal do Amapá), 2015, v.1, p. 94-120.

MARTINO, Luis Mauro Sá; MARQUES, A. C. S. A ética da comunicação a partir da abordagem dos conceitos de interesse e uso da linguagem. **Galáxia** (PUCSP), v. 23, p. 139-152, 2012.

MATOS, Heloiza. Comunicação política e comunicação pública. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ECA-USP, n. 4, p. 59-73, 2006.

MATOS, Heloiza. A comunicação pública na perspectiva da teoria do reconhecimento. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011. p. 39-59.

MATOS, Heloiza. Comunicação pública, esfera pública e capital social. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 47-58.

MATOS, Heloiza (Org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA-USP, 2013.

MATOS, Heloiza; GIL, Patrícia. Alternativas ao conceito e à prática da comunicação pública. **Revista Eptic On-line**, v. 15, n. 2, p. 12-27, 2013.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. Comunicação organizacional e comunicação pública. In: MATOS, Heloiza (Org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA-USP, 2013. p.15-28.

YOUNG, Iris. Comunicação e o outro: além da democracia deliberativa. In: J. Souza, **Democracia hoje: novos desafios para a teoria democrática contemporânea**, Brasília, Editora da UnB, p. 365-386, 2001.

# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÕES MÍTICAS: HISTÓRIA, IMAGINÁRIO E DISCURSOS

---

Magno Vieira da Silva<sup>1</sup>  
Rudimar Baldissera<sup>2</sup>

## RESUMO

Para obterem retornos em imagem-conceito e ampliarem seu capital e poder simbólicos, organizações de grande preponderância tendem a propor, discursivamente, sentidos que levam em conta seus aspectos simbólicos mais importantes. Nessa perspectiva, considera-se a existência de organizações míticas, dado seu marcado simbolismo para os públicos. Na comunicação organizacional dessas organizações o mito é permanentemente (re)atualizado seja pela (re)apresentação discursiva nos seus materiais institucionais, pelas ações e/ou, dentre outras coisas, pelos resgates e usos da história organizacional e/ou missão, visão e valores em situações em que é necessário (re)afirmar sua legitimidade. Como análise empírica, aborda-se o exemplo da empresa multinacional Apple como possibilidade de organização mítica.

---

<sup>1</sup> Doutorando em Ciências da Comunicação da ECA/USP; Mestre em Comunicação e Informação (UFRGS); Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas (ECA/USP). Pesquisador do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder – GCCOP – [www.gccop.com.br](http://www.gccop.com.br). E-mail: [vieira.magno@usp.br](mailto:vieira.magno@usp.br).

<sup>2</sup> Doutor em Comunicação. Professor Associado do Departamento de Comunicação – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação - e professor e pesquisador do PPGCOM da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder – GCCOP – [www.gccomp.com.br](http://www.gccomp.com.br). E-mail: [rudimar.baldissera@ufrgs.br](mailto:rudimar.baldissera@ufrgs.br).

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; mito; discurso; organizações; imaginário.

## APROXIMAÇÕES DO ESTUDO

Imersas em uma era marcada por processos tecnológicos que alteram amplamente as relações entre os indivíduos, as organizações se veem diante da quase-exigência de atualizarem constantemente suas estratégias de visibilidade diante dos públicos com o intuito de se perseverarem em seus ambientes e obterem retornos em imagem-conceito (BALDISSERA, 2004). Nesse cenário, potencializado pelas chamadas “tecnologias do imaginário” (SILVA, 2012a), as organizações buscam posicionar estrategicamente seus discursos mediante as mais diversas configurações semióticas e temáticas, em processos cujos resultados se alternam/refletem ora na esfera econômica e/ou política, ora nos domínios da vida comum.

Essas estratégias parecem mais visíveis e eficientes nas organizações que se posicionam a partir de discursos como o de respeito ao meio-ambiente, de incentivo ao desenvolvimento sustentável e à atuação de forma ética (em sentido da responsabilidade social), ou que levam em consideração, no ato de comunicar, formas pelas quais o próprio público se reconheça e veja a si próprio refletido naquela relação, em uma espécie de espelhamento. Trata-se de um repertório vasto de escolhas (perspectiva de edição) que é acionado em situações de combate a crises ou em situações que exijam a (re)afirmação da legitimidade organizacional, configurando-se, portanto, em material fértil para a qualificação da imagem.

Com essa engenharia, aquelas organizações com processos comunicacionais bem definidos tendem a obter dois tipos de resultado, ambos intrinsecamente ligados. No primeiro momento, colhem frutos ao constarem em *rankings* de publicações de negócios como as “empresas mais admiradas” ou “de melhor lugar para se trabalhar”, adquirem *status* de celebridades midiáticas (dada sua grande visibilidade), e passam a ser consideradas exemplos de sucesso e atuação, obtendo o respaldo da alteridade. Em segundo momento, uma vez constituídas como exemplos de conduta “irrepreensível”, tendem a consolidar e, por consequência, ampliar seu poder simbólico (BOURDIEU, 2010), influenciando o debate pú-

blico e político, e, algumas vezes, passando inclusive a ditar os rumos da vida econômica e social (de municípios, regiões, estados e, mesmo, país).

Assim, desde essa perspectiva, este trabalho atenta para e se propõe a discutir a existência de organizações míticas (ou organizações-mito) e realiza a análise de enunciados da organização Apple Inc. em fragmentos de seu discurso sobre valores organizacionais. Tais organizações são marcadas pelo forte simbolismo diante do contexto social, na medida em que possibilitam ser associadas, em relação sinônima, a uma cadeia de valores em circulação. Assume-se que o mito, diferentemente da acepção popular, não se relaciona a inverdades ou fábulas, mas, de forma inversa, configura-se em construto carregado de significações. Nessa direção, julga-se válido refletir sobre alguns dos seus elementos constituidores, e qual sua função nos contextos de comunicação organizacional.

Também importa ressaltar que a abordagem teórica das organizações míticas encara a questão do mito em duas direções principais: a) a primeira refere-se ao mito como fenômeno antropológico-histórico, a partir de concepções de autores como Eliade (2000), Lévi-Strauss (1978) e Chauí (2000), que relacionam intimamente os mitos à trajetória de grupos e sociedades em suas produções culturais e simbólicas, e às quais julga-se necessário incorporar, adicionalmente, reflexões sobre a relação entre mito e imaginário; e b) a segunda direção trata do mito como linguagem, cuja abordagem ganha corpo com as contribuições de Barthes (2006, 2010), especialmente no que diz respeito ao mito como possibilidade de significação a partir de qualquer material que possa constituir-se em discurso<sup>3</sup>. Neste trabalho, contudo, delimita-se o foco à discussão sobre o mito em sua vertente histórica.

## **O MITO NA VERTENTE HISTÓRICA**

Importa ressaltar, inicialmente, que um importante estudo que reflete sobre a noção de “organizações míticas” foi realizado por Silva (2012b), no qual afirma que a Petrobras podia ser identificada associada a determinadas características que permitiam dizer de sua constituição como mito. Essa pesquisa serve de base para este estudo, e fornece im-

---

<sup>3</sup> Esta abordagem será tratada especificamente pelos autores em trabalho futuro.



portantes elementos para que seu alcance seja ampliado e complexificado, empresa que se traduz nesta primeira reflexão e análise.

Nessa direção, cumpre destacar que no senso comum, quando se fala em mito, tende-se, geralmente, a tratá-lo como algo fantasioso, irreal ou ficcional. Como ilustração, basta pensar na suposta oposição “verdade *versus* mito”. Contudo, de acordo com a concepção antropológica, entende-se o mito de outro modo, como algo vivo, real e que tem implicações no desenrolar de uma narrativa a respeito de uma sociedade (ELIADE, 2000; LÉVI-STRAUSS, 1978). Nesse sentido, embora Eliade (2000) procure afastar o conceito de mito do aspecto relativo ao fantástico, reconhece que ele está relacionado a um momento de criação, conectado à história, mas, ao mesmo tempo, colocado em suspenso em relação a essa. Ao buscar conceituá-lo, o autor afirma que

o mito conta uma história sagrada; ele relata um acontecimento ocorrido no tempo primordial, o tempo fabuloso do “princípio”. Em outros termos, o mito narra como, graças às façanhas dos Entes Sobrenaturais, uma realidade passou a existir, seja uma realidade total, o Cosmo, ou apenas um fragmento: uma ilha, uma espécie vegetal, um comportamento humano, uma instituição. É sempre, portanto, a narrativa de uma “criação”: ele relata de que modo algo foi produzido e começou a ser (ELIADE, 2000, p. 11).

Acompanhando esse raciocínio, tem-se, portanto, que o mito está fundamentado em uma narrativa, em princípio real porque (re)passada entre os membros de uma comunidade, e está relacionado a um momento inicial, uma espécie de “ponto zero”, um marco fundante, de onde emerge e se desenvolve a narrativa. Esse aspecto fundacional do mito é compartilhado por Chauí (2000), que, ao debater a ideia de “Brasil”, refere-se ao chamado “mito fundador”, expressão empregada para descrever o mito o qual “impõe um vínculo interno com o passado como origem, isto é, com um passado que não cessa nunca, que se conserva pereneamente presente e, por isso mesmo, não permite o trabalho da diferença temporal e da compreensão do presente enquanto tal” (CHAUÍ, 2000, p. 9). A autora complementa: “Um mito fundador é aquele que não cessa de encontrar novos meios para exprimir-se, novas linguagens, novos valores e ideias, de tal modo que, quanto mais parece ser outra coisa, tanto

mais é a repetição de si mesmo” (CHAUÍ, 2000, p. 9). Ainda segundo a autora, um outro aspecto, a atualização, se evidencia no mito fundador:

O mito fundador oferece um repertório inicial de representações da realidade e, em cada momento da formação histórica, esses elementos são reorganizados tanto do ponto de vista de sua hierarquia interna (isto é, qual o elemento principal que comanda os outros) como da ampliação de seu sentido (isto é, novos elementos vêm se acrescentar ao significado primitivo). Assim, as ideologias, que necessariamente acompanham o movimento histórico da formação, alimentam-se das representações produzidas pela fundação, atualizando-as para adequá-las à nova quadra histórica. É exatamente por isso que, sob novas roupagens, *o mito pode repetir-se indefinidamente* (2000, p. 10) [grifo nosso].

Se o mito tem a capacidade de repetir-se, também pode ser matéria-prima para a produção de novos mitos, de acordo com Rocha (1985), dadas as suas múltiplas possibilidades de interpretação. Essa possibilidade de constante atualização, ou (re)afirmação, revela-se útil, dessa forma, para a constituição da ideologia<sup>4</sup>. O mito responde a condições históricas, mas pretende, ao mesmo tempo, tensioná-las ou mesmo superá-las, oferecendo a explicação necessária para um determinado estado de coisas. Por isso, pode-se dizer que é revestido de valor, na medida em que adquire um *status* simbólico, exercendo sua força, por exemplo, pelo fato de ser a rememoração de algo apoteótico e transcendental

---

<sup>4</sup> Thompson (2009, p. 75), ao mapear diversos conceitos de ideologia estabelecidos ao longo do tempo e pertencentes ao que o autor chama de “neutralização do conceito de ideologia”, procura abordar a ideologia a partir do pressuposto de “como as formas simbólicas se entrecruzam com relações de poder”. Ainda de acordo com o autor, a análise da ideologia “está interessada nas maneiras como o sentido é mobilizado, no mundo social, e serve, para isso, para reforçar pessoas e grupos que ocupam posições de poder. [...] *Estudar a ideologia é estudar as maneiras como o sentido serve para estabelecer e sustentar relações de dominação*” (THOMPSON, 2009, p. 76) [grifos do autor]. Nesse sentido, complementa o autor, “fenômenos ideológicos são fenômenos simbólicos significativos *desde que* eles sirvam, em circunstâncias sócio-históricas específicas, para estabelecer e sustentar relações de dominação” (THOMPSON, 2009, p. 76) [grifo do autor].

(ideia do mito fundador). Esse ato de atualização terá algumas funções em uma sociedade/comunidade, como, por exemplo, a manutenção do poder de um grupo. Assim, uma comunidade, ao olhar para o seu “marco zero” (que pode ser o período de seu surgimento, ou um acontecimento de absoluta relevância para o grupo), pode perceber a importância dos feitos dos Entes Sobrenaturais (ELIADE, 2000), e localizar neles um exemplo de conduta e de valor para seus integrantes.

A partir de sua função ordenadora/modificadora e edificante, o mito justifica, legitima ações e se traduz em realidade para aqueles que o vivem. O seu vigor está no fato de sobreviver à história e reportar-se a atos de bravura e a demonstrações de heroísmo, fazendo com que se torne, inclusive, inquestionável. De acordo com Campbell (1990), a saga do herói tem início com uma situação de inconformismo, de retirada ou de falta de algo. Assim, um sujeito “parte numa série de aventuras que ultrapassam o usual, quer para recuperar o que tinha sido perdido, quer para descobrir algum elixir doador de vida” (CAMPBELL, 1990, p. 131-2). Nesse sentido, o herói percebe o inevitável, e age frente a ele. Campbell (1990) complementa afirmando que o herói se torna mito justamente porque na proeza heroica há um ato supremo de realização.

Em face do exposto, recorre-se a Eliade (2000, p. 22) que parece resumir alguns dos principais aspectos dos simbolismos associados ao mito:

1) constitui a História dos atos dos Entes Sobrenaturais; 2) que essa História é considerada absolutamente verdadeira (porque se refere a realidades) e sagrada (porque é obra dos Entes Sobrenaturais; 3) que o mito se refere sempre a uma “criação”, contando como algo veio à existência, ou como um padrão de comportamento, uma instituição, uma maneira de trabalhar foram estabelecidos; essa a razão pela qual os mitos constituem os paradigmas de todos os atos humanos significativos; 4) que, conhecendo o mito, conhece-se “a origem” das coisas, chegando-se, conseqüentemente, a dominá-las e a manipulá-las à vontade; não se trata de um conhecimento “exterior”, abstrato, mas de um conhecimento que é “vivido” ritualmente, seja narrando cerimonialmente o mito, seja efetuando o ritual ao qual ele serve de justificação; 5) que de uma maneira ou de outra, “vive-se” o mito, no sentido de que se é impregnado pelo poder sagrado e exaltante dos eventos rememorados ou reatualizados.

Desse modo, as características atribuídas ao mito em seu sentido histórico permitem dizer que ele, uma vez evidenciados os aspectos simbólicos de que se reveste, configura-se como forma de produção de significações, as quais afetam um grupo (ou uma nação) e evidenciam uma dinâmica de interações que podem transformar-se em atitudes como a cooperação, a persuasão, ou mesmo a dominação. A este ponto, devido o mito exercer-se junto à coletividade, importa dissertar sobre sua relação com o imaginário.

## MITO E IMAGINÁRIO

Refletir sobre o mito como fenômeno coletivo no qual, por meio de uma construção narrativa, atos, sentimentos e normas são vividos, partilhados e transformados em elementos simbólicos com o objetivo de explicar ou atualizar um estado de coisas é, também, adentrar na questão do imaginário. Conforme Ruiz (2003), entende-se que o imaginário só é manifestado a partir das formas simbólicas, o que sugere, dessa forma, relação com a questão mítica.

Assim como em relação ao mito, há uma reconhecida dificuldade em conceituar o imaginário. Tal dificuldade parece ratificada por Ruiz (2003, p. 30) quando o autor afirma que “nenhuma explicação racional por muito densa ou extensa que se pretenda poderá exaurir todas as possibilidades de conceber e existir o imaginário. O imaginário sempre deverá ser descrito pelos seus efeitos, pois nunca poderá ser explicado por meio de definições conclusivas”. Ainda de acordo com o autor, com frequência, a ideia de imaginário é confrontada com a de imaginação. Contudo, existe uma distinção importante entre ambas, pelo fato de que a imaginação é um produto do imaginário. Nessa relação reside um dos motivos para que os termos não sejam usados indistintamente. Ruiz (2003, p. 32) [grifo do autor] ressalta que

O imaginário corresponde ao aspecto insondável do ser humano, em que se produz, além de todos os condicionamentos psíquicos e sociais, o elemento criativo; ele constitui o *sem-fundo* inescrutável da pessoa humana, que possibilita a imaginação e também a racionalidade como dimensões próprias do humano. A imaginação e a racionalidade são criações do imaginário, e ambas coexistem necessariamente, co-referidas na dimensão simbólica inerente ao ser humano.

A partir desse princípio é possível, portanto, refletir sobre o imaginário como uma força que, mesmo parecendo intangível, acaba por exercer-se na sociedade, em cada indivíduo. Realiza-se um contrato: o indivíduo aceita as regras do imaginário, participa dele pela troca de experiências, mas pode, também, modificá-lo, por ser um ator social em ação (SILVA, 2012a). No entanto, conforme Maffesoli (2001) a ação do indivíduo sobre o imaginário é pouco significativa, pois que sempre será coletivo.

Ao ressaltar seu caráter coletivo, por estar impregnado em um grupo e corresponder a um estado de espírito (do grupo ou até mesmo de um país), Maffesoli (2001) salienta que, por meio do imaginário, são estabelecidos vínculos entre seus indivíduos, razão pela qual se constitui em um “cimento social”. Nessa direção, o imaginário pode representar ou traduzir a cultura<sup>5</sup> de um grupo, mas é, ao mesmo tempo, mais do que essa cultura. Maffesoli (2001) recorre ainda a Walter Benjamin para explicar: se a cultura pode ser identificada de forma precisa, por meio de seus artefatos e/ou pela forma de organização da sociedade, o imaginário permanece como “uma dimensão ambiental, uma matriz, uma atmosfera, aquilo que Walter Benjamin chama de aura. O imaginário é uma força social de ordem espiritual, uma construção mental, que se mantém ambígua, perceptível, mas não quantificável” (MAFFESOLI, 2001, p. 75).

Assim, importa considerar que, se o imaginário somente pode se manifestar por meio de formas simbólicas, o mito parece ser uma importante forma de expressão desse simbólico. Nessa direção, Ruiz (2003, p. 111) refere-se ao “simbolismo mitificador”, que “responde a uma dimensão antropológica do ser humano e da sociedade”. Ainda de acordo com Ruiz (2003, p. 111), outro elemento do simbolismo mitificador é que “enquanto as construções mítico-mágicas podem e devem ser desconstruídas pela racionalidade, o simbolismo mitificador não pode ser anulado ou superado pelo *logos*, pois está implicado nele”. Assim, pode-se dizer que há uma consciência por trás do simbolismo mitificador, que, não obstante, origina-se do imaginário e atua sobre ele, em recursivi-

---

<sup>5</sup> Adota-se a concepção de cultura conforme Thompson (2009, p. 181), que a considera o “estudo das formas simbólicas - isto é, das ações, objetos e expressões significativas de vários tipos - em relação a contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais, e por meio dos quais, essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas”.

dade. Nos dizeres de Ruiz (2003, p. 111), racionalidade e símbolo estão “imbricados de modo paradoxal pelo imaginário humano que os ativa na produção de significações sociais”. O simbolismo mitificador integra o mito e o *logos* (lógica) em um processo de produção significativa e de transformação criativa do mundo.

O simbólico, como o imaginário, tem uma estrutura paradoxal. Ele transita entre os espaços da consciência e do inconsciente, liga o sem-fundo humano e o *logos* da vigília, co-implica produtivamente a potencialidade criativa e o poder objetivador do imaginário. Na implicação paradoxal desses aspectos, o simbolismo emerge como produtor de novos sentidos, objetivando-os, por sua vez, a modo de formas culturais (RUIZ, 2003, p. 135).

Por isso, embora o imaginário esteja dotado de uma carga emocional (não-racional), não deixam de coexistir, de acordo com Maffesoli (2001), elementos de racionalidade ou razoabilidade, que se misturam “com o onírico, o lúdico, a fantasia, o imaginativo, o afetivo, o não-racional, o irracional, os sonhos, enfim, as construções mentais potencializadoras das chamadas práticas” (MAFFESOLI, 2001, p. 76-7). Sob essa perspectiva, por exemplo, aspectos de ordem racional e não-racional podem ser articulados/tensionados e levados em consideração por um indivíduo que adere a alguma ideologia, apesar de esta ser, originariamente, muito mais um produto da ordem do racional. Nessa medida, complementa Maffesoli (2001), o imaginário torna-se palpável e real, pois, ao aderir à ideologia, o indivíduo o está fazendo por razões suficientes/necessárias, mas não percebe que, nessa adesão, o lúdico, o afetivo e o anseio de estabelecer um laço social são elementos que fazem parte da tomada de decisão.

É nessa articulação que parece residir a organicidade do mito, pois ele, conforme Ruiz (2003, p. 144), “empapa de valor a insignificância natural dos objetos, carrega-os de uma espessa e rica densidade simbólica e abre o humano para um indefinido e infinito horizonte de criação”. Nessa direção, é necessário examinar esse processo de atribuição de significação, já que se trata, também, de uma operação de linguagem. No caso das organizações, embora, muitas vezes, se possa dizer que os mitos existam por si só, também podem vir a ser (re)atualizados por

meio de procedimentos específicos e/ou localizados, dentre os quais estão os processos e produtos da comunicação organizacional.

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E MITO

A partir do exposto, a noção de mito parece oferecer grande potência funcional para as organizações que dela poderão fazer uso em estratégias e ações que possam lhes assegurar a visibilidade, a legitimação e a imagem-conceito desejadas. Isto é, a comunicação organizacional, mediante processos e produtos, pode dar forma ao material mítico de modo a (re)atualizá-lo constantemente junto aos públicos. Importa destacar, mesmo que de modo sucinto, que a comunicação organizacional é compreendida, neste estudo, como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”<sup>6</sup> (BALDISSERA, 2008, p. 169) na medida em que essas disputas são efetivadas toda vez que os sujeitos (forças) efetuarem transações no ambiente (relações) organizacional, reforçando/gerando (re)significação. Nessa direção, dentre outras coisas, procura-se dar relevo ao fato de os sujeitos serem forças na relação comunicacional, à imprecisão da linguagem e à dispersão de sentidos, aos atravessamentos dos diferentes sistemas simbólicos (cultura, imaginários, ideologias, ciência, linguagem e religiões, dentre outros), às estratégias dos sujeitos em relação (organização e públicos, por exemplo), e aos exercícios de poder. Portanto, se a comunicação organizacional traz em si a intenção de organização, também sempre será potência desorganizadora.

No entanto, a despeito desses pressupostos (seja por desconhecimento ou por não reconhecimento/admissão), as organizações objetivam, com certa constância, impor os sentidos, já que são detentoras/controladoras dos processos planejados e investidas de seu poder como lugar de fala oficial e autorizada. Portanto, o repertório da comunicação organizacional, na dimensão da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009b), isto é, o lugar da falar autorizada, irá consistir de escolhas. Nessa perspectiva, pode-se dizer que quase tudo o que se relaciona à organização (fatos/acontecimentos, identidade, cultura, histórias) pode ser discursivizado e, dessa forma, apresenta potencialidade

---

<sup>6</sup> Sobre essas questões ver, dentre outros, Baldissera 2004, 2008, 2009a, 2009b, 2010.

para tornar-se mito. Isso, dentre outras formas, pode ser viabilizado por meio do recorte (edição) de certas facetas da organização, razão pela qual o mito se constitui e se oferece em múltiplas possibilidades discursivas, para, a partir disso, ser (re)atualizado e colocado em circulação.

Assim, é possível dizer que as organizações portam características míticas com diferentes potências para serem transformadas em determinada(s) fala(s) a fim de cumprir funções míticas. Nessa direção, sob a perspectiva de sua acepção histórica e antropológica, pode-se pensar nas seguintes funções do mito nas organizações:

- (a). a) Permitir, via atualização discursiva da “origem fundante”, o fortalecimento da memória organizacional, estabelecendo algum parâmetro de historicidade da organização, mas rompendo seus limites, colocando-a, ao mesmo tempo, em suspenso, eternizando-a. Nesse sentido, importam aspectos como a tradição, a trajetória dos fundadores da organização e/ou as “lutas” travadas rumo ao alcance de objetivos;
- (b). b) Atualizar e manter a coesão de certa identidade organizacional: ainda pela recuperação da “origem fundante” e pelo resgate da memória, o mito se dá em termos de sustentação/continuidade, mas assume, também, outra função, estratégica, de assegurar os aspectos mais representativos da identidade organizacional, lembrando aos integrantes da organização que, por exemplo, que *“ontem, hoje e amanhã não deixaremos de ser a organização que é X, que faz Y, que atua da forma W”*. Em que pese o fato de a identidade organizacional, particularmente sob a perspectiva discursiva, não se configurar como algo estático, mas em processo em constante tensionamento com o entorno, considera-se que seus elementos-chave permaneceriam como ponto de partida para a flexibilidade requerida de acordo com as demandas ambientais, e o mito, nesse sentido, pode assegurar o retorno a esse essencial;
- (c). c) Regular e manter, formal e informamalmente, os aspectos fundamentais da cultura organizacional, que implicam, modelarmente, aos sujeitos organizacionais modos de comportar, julgar, conceber o mundo, consumir e/ou vender produtos/serviços;



- (d). d) Assumir um papel de guia orientadora (modelo), fundamentando as políticas e estratégias<sup>7</sup> de comunicação organizacional (mas diluindo o fato de serem estratégias, tornando-as irreconhecíveis aos públicos) e oferecendo base material para ofertas de sentido realizadas em discursos dirigidos aos diversos públicos da organização; e
- (e). e) A partir dos elementos elencados nas funções anteriores, possibilitar a (re)atualização de caracteres que permitem a eventual associação simbólica da organização a valores como eficiência, qualidade, pioneirismo, ética, responsabilidade, sustentabilidade etc. Nessa direção, vale ressaltar que esses valores não necessariamente representam a verdade a respeito da organização, mas se encontram em relação de representação nas construções identitárias e imagéticas tanto entre os sujeitos organizacionais como em relação aos demais públicos que venham a referenciar a organização.

De forma a ilustrar a reflexão e verificar como esses elementos podem ser evidenciados no discurso das organizações, realiza-se, a seguir, uma análise de enunciados da empresa multinacional norte-americana Apple Inc., que obteve a primeira posição no ano de 2015 no *ranking* “As empresas mais admiradas do Brasil”, publicação anual da revista Carta Capital. Os enunciados foram retirados do seu *site* na Internet<sup>8</sup>, e analisados desde a perspectiva mítica.

---

<sup>7</sup> No âmbito da comunicação organizacional, emprega-se aqui o termo estratégia como uma atividade de provimento de orientações basilares para a organização no que diz respeito às políticas e ações de relacionamento com seus públicos.

<sup>8</sup> Escolheu-se o *site* institucional para estudo pelo fato de os *sites* se constituírem, atualmente, em importantes lugares de fala oficial para as organizações. Nessa perspectiva, considera-se que os *sites* “tem potência para hibridizar o caráter informativo e o promocional da comunicação de modo a gerar efeitos de verdade. Isto é, apesar de ser evitende a intenção propagandística dos *sites* institucionais, a frequente articulação do conteúdo aí disponibilizado com aspectos da história da organização, dados estatísticos, localização, apresentação técnica de produtos, [...] divulgação de notícias sobre a organização e/ou algo relacionado a ela [...] tendem a diminuir os efeitos de sentido de discurso promocional em prol dos efeitos de tradução da verdade identitária (BALDISSERA; SILVA, 2012, p. 170).

## A APPLE MITIFICADA: ATUALIZAÇÃO DO MITO PELA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O foco da análise recaiu sobre a enunciação de valores organizacionais como missão, visão e valores, dado que estes elementos, comumente, carregam consigo aspectos históricos e/ou caracteres individuais ou do grupo de sujeitos que criaram e/ou dirigem as organizações (SCHEIN, 2001), e, também sobre seu panorama histórico. Para isso, foram destacadas sequências discursivas (SDs) (BENETTI, 2007) que melhor evidenciam o que se está discutindo. Adicionalmente, são tecidas observações em relação aos contextos de veiculação desses enunciados, além de realizados apontamentos sobre outros aspectos dos simbolismos que envolvem a Apple desde sua fundação.

Empresa mais admirada do país em 2015, a Apple Inc. (no Brasil, Apple Computer Brasil Ltda, ou, popularmente, Apple), não possui em seu *site* institucional parte destacada à história da organização, embora dedique área especial para abordar seus valores organizacionais: responsabilidade ambiental, responsabilidade dos fornecedores, acessibilidade e privacidade. Em “Responsabilidade Ambiental”<sup>9</sup>, a empresa exhibe uma estratégia discursiva de preocupação com o meio ambiente, mas, ao mesmo tempo e principalmente, procura conectar o tema à questão da inovação, conforme enuncia na SD1:

[SD 1]: Levamos nossa paixão pela inovação não só para os nossos produtos, mas também para as nossas práticas. Como parte da nossa missão contínua de deixar um mundo melhor do que encontramos, estamos colaborando com o The Conservation Fund para proteger as florestas de onde obtemos nossas embalagens. [...] E estamos construindo uma usina solar na China para compensar a energia usada pelos nossos escritórios e lojas. [...] Porque nossa responsabilidade é criar produtos melhores, e ao mesmo tempo, cuidar do planeta.

Na sequência em questão, se, por um lado, a Apple procura afirmar sua responsabilidade em “cuidar do planeta”, por outro lado busca afirmar posição de ponta na fabricação de seus produtos ao falar em

<sup>9</sup> Disponível em: <http://www.apple.com/br/environment/>>. Acesso em: 15 mar.2016.

“paixão pela inovação” e “criar produtos melhores”. Vale lembrar que o discurso da responsabilidade ambiental, também apresentado como “sustentabilidade”, tem circulado de maneira ampla na contemporaneidade, e as organizações passaram a ver nessa temática a oportunidade<sup>10</sup> dupla de ganhos de produtividade por meio de reengenharias de processos produtivos, ao mesmo tempo em que buscam exibir-se como instituições verdadeiramente preocupadas com o futuro do planeta.

No valor “Responsabilidade dos Fornecedores”<sup>11</sup>, a Apple, mais uma vez, afirma o compromisso assumido junto a seus fornecedores no que diz respeito ao tratamento dado aos empregados e ao processo de produção (SD2):

[SD 2]: Os produtos Apple são feitos em muitos lugares do mundo, e nós queremos ter certeza de que cada uma das pessoas que participam desse processo seja tratada com respeito e dignidade. É por esse motivo que criamos programas que instruem e capacitam os trabalhadores, e ajudam a preservar os recursos naturais para as próximas gerações.

Na SD2, é possível observar que é atualizado, novamente, o tema “importância do meio ambiente”, ao mesmo tempo em que a Apple atenta, em seu discurso, para os ideais da responsabilidade com relação aos funcionários. Nesse sentido, sobressaem expressões como “respeito”, “dignidade” e “próximas gerações”. Ressalta-se que a Apple enfrentou nos últimos anos diversas denúncias e acusações de trabalho análogo à escravidão e de convivência com o trabalho infantil<sup>12</sup>, fato negado constantemente pela empresa.

---

<sup>10</sup> Kaufmann (2015) efetua uma análise crítica a respeito sobre a postura das organizações frente às questões de sustentabilidade.

<sup>11</sup> Disponível em: < <http://www.apple.com/br/supplier-responsibility/>>. Acesso em: 15 mar.2016.

<sup>12</sup> Em uma dessas acusações, a organização não-governamental Anistia Internacional afirma que a Apple é conivente com o uso de trabalho infantil na mineração de cobalto na República Democrática do Congo, no continente africano. O cobalto é o componente principal das baterias de íon-lítio que fornecem energia a celulares, *tablets* e *notebooks*. Ver: BBC Brasil. *Relatório acusa Apple, Samsung e Sony de convivência com trabalho infantil*. Disponível em: < <http://>

Por sua vez, o valor “Acessibilidade”<sup>13</sup> é o que mais alude ao marketing dos produtos Apple. A empresa procura afirmar características que remetem mais uma vez à questão da inovação e à facilidade no uso desses produtos (recursos e a acessibilidade à informação por pessoas com deficiências visuais, auditivas ou físicas), conforme pode ser verificado na SD3:

[SD 3]: Os produtos Apple são simples, intuitivos e fáceis de usar. Para ajudar a fazer mais de muitas maneiras diferentes, nossos produtos já vêm com uma série de tecnologias assistivas premiadas. Assim os dispositivos não só têm recursos de acessibilidade, mas vêm com princípios de acessibilidade integrados.

Outro valor trabalhado discursivamente pela organização é a questão da privacidade. Evidentemente, por ser empresa do ramo de informática e por seus produtos lidarem com informações pessoais, há a legítima preocupação de oferecer o sigilo necessário, a fim de que se evitem vazamentos ou exposição dos indivíduos. Assim, no valor “Privacidade”<sup>14</sup>, a Apple enuncia (SDs 4 e 5):

[SD 4]: Para a Apple, ter a sua confiança é tudo. É por isso que respeitamos e protegemos a sua privacidade com uma criptografia confiável e políticas rígidas que regulam o gerenciamento dos dados.

[SD5]: [...] queremos deixar bem claro que nunca colaboramos com qualquer órgão governamental de país algum para criar um acesso backdoor a nenhum dos nossos produtos ou serviços. Nós também nunca concedemos e nunca vamos conceder acesso aos nossos servidores.

Por fim, igualmente importante parece ser a ‘figura’ de seu fundador, Steve Jobs: o herói. Embora o *site* brasileiro não aborde a história da criação da empresa, Jobs foi a principal liderança da Apple e, com suas ideias, a alçou à condição de sinônimo de tecnologia e inovação na infor-

---

[www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/01/160119\\_trabalho infantil\\_anistia\\_rp](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/01/160119_trabalho infantil_anistia_rp)>. Acesso em: 20 mar.2016.

<sup>13</sup> Disponível em: <http://www.apple.com/br/accessibility/>>. Acesso em: 15 mar.2016.

<sup>14</sup> Disponível em: < <http://www.apple.com/br/privacy/>>. Acesso em: 15 mar.2016.

mática. Esse simbolismo também tende a determinar as imagens elaboradas pelo público sobre a empresa. Jobs idealizou produtos de enorme sucesso comercial como os dispositivos *smartphones* e *tablets*. Com sua morte, em 2011, tornou-se objeto de inúmeras biografias, algumas delas ressaltando a trajetória heroica (mítica, portanto) de Jobs na fundação da empresa na garagem da casa de seus pais, seus percalços e sucessos até transformar a empresa na mais valiosa companhia do mundo<sup>15</sup>.

A própria revista Carta Capital, ao apresentar as empresas constantes do topo do seu *ranking*, destaca como título do texto: “*Apple: o mito sobrevive*”. O subtítulo da matéria complementa a ideia: “*Mesmo sem Steve Jobs e sem apresentar grandes novidades, a Apple continua a estimular a imaginação*” (CARTA CAPITAL, 2015, online). O *ranking*, composto por categorias, teve a liderança da Apple nas áreas de “Inovação” e “Notoriedade”, além da primeira posição geral. Pode-se pensar que a ideia de um gênio-Jobs, ou de um mito-Jobs, gerou e continua a gerar grande potência de visibilidade para a organização. Isaacson (2011) aponta que Jobs, no comando da Apple, era conhecido pelo perfeccionismo e pela alta capacidade de empreendedorismo, características essas que diversos especialistas, assim como a imprensa em geral, consideram ser algumas das principais marcas que ele imprimiu à empresa. Nessa direção, percebe-se que uma característica identitária individual tem a capacidade de influenciar e/ou conformar a identidade e, possivelmente, a cultura da organização, sendo suficientemente forte para constituir-se em elemento mítico.

A breve análise do exemplo da Apple parece demonstrar a existência de estratégias de acionamento constante de valores que são introduzidos e resgatados em diversos momentos de seu discurso, em uma operação de entrecruzamentos. Ao atualizar, nas sequências analisadas, temáticas como o respeito ao meio ambiente, a sustentabilidade e os recursos tecnológicos de seus produtos, quer parecer, dessa maneira, que a Apple evidencia a estratégia de (re)afirmar esses valores em suas várias dimensões enquanto organização, pensando-se nos processos de produção, de comercialização e de relacionamento com fornecedores e/

---

<sup>15</sup> Considerada a biografia “oficial” de Jobs, a obra “Steve Jobs”, de autoria de Walter Isaacson e publicada em 2011 (no Brasil, edição em português publicada pela Companhia das Letras), detalha todo o panorama histórico de criação da Apple.

ou clientes. Essa constância temática, refletida na comunicação-discurso e aliada à potência simbólica da figura do seu fundador, conforma, portanto, os elementos mitificadores que permitem à Apple ocupar lugar de destaque no imaginário.

## **CONSIDERAÇÕES**

A partir das reflexões e do exercício de análise é possível inferir que as grandes organizações tendem a realizar configurações discursivas que levam em consideração a (re)atualização de seus simbolismos mais relevantes, de forma que se tornem conceitos e elementos de solidez suficiente para que sejam mitificadas. A potencialidade simbólica, colocada em circulação pelos processos de comunicação organizacional, tende, dessa maneira, a contribuir para que as representações e as imagens sobre a organização estejam de acordo com o desejado/planejado, nos melhores termos.

Isso reflete, no segundo momento, na expansão do capital e do poder simbólicos dessas organizações. Uma vez que encontrem respaldo na alteridade quando seus produtos se tornam fenômenos de vendas e/ou quando passam a ser vistas como sinônimos de inovação, eficiência, ética e/ou sucesso, as organizações se investem da legitimidade necessária para atuarem com preponderância em seus entornos, ocupando, até mesmo, funções que seriam primordiais do Estado. Nessa direção, o discurso organizacional age tanto na configuração dessas organizações em mitos como também na manutenção desse mito, o que significa oferecer, dentre outras coisas, a blindagem no enfrentamento de crises ou de críticas, a inquestionabilidade de seus métodos e ações (autoridade/credibilidade) e uma engenharia comunicacional que prima pelo oferecimento de uma imagem modelar, ética, heroica. Conclui-se, a partir disso, que uma vez apropriadas desses simbolismos e a eles associadas, as organizações terão a materialidade discursiva necessária para subsistir perenemente no imaginário, o que ratifica o caráter estratégico do discurso organizacional.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. Porto Alegre: PUC-RS, 2004, Tese (doutorado).

\_\_\_\_\_. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. *Revista Organicom*. São Paulo, ano 4, n. 7, jun/dez 2007, p. 231-243.

\_\_\_\_\_. *Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade*. In: OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs.). *Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações*. São Paulo: Difusão Editora, 2008, p. 149-177.

\_\_\_\_\_. *A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional*. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling Kunsch (org.). *Comunicação organizacional (vol. 1): histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009a, p. 135-164.

\_\_\_\_\_. *Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade*. *Revista Organicom*. São Paulo, ano 6, edição especial, n. 10/11, 2009b, p. 115-120.

\_\_\_\_\_. *A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações*. In: MARCHIORI, Marlene. (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional. (volume 2)*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, p. 199-213.

\_\_\_\_\_; SILVA, Magno Vieira da. *Organizações comunicadas e ethos discursivo: imagens de si ofertadas em sites institucionais*. In: MARCHIORI, Marlene; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. (orgs.). *Redes sociais, comunicação, organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2012, p. 167-184.

BARTHES, Roland. *Elementos de semiologia*. 16. ed. São Paulo, Cultrix, 2006.

\_\_\_\_\_. *Mitologias*. 5. ed. Rio de Janeiro: Difel, 2010.

BENNETI, Márcia. *Análise do discurso em jornalismo: estudo de vozes e sentidos*. In: BENNETI, Marcia; LAGO, Cláudia (org.). *Metodologia de pesquisa em jornalismo*. Petrópolis: Vozes, 2007.

BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

- CAMPBELL, Joseph. *O poder do mito*. São Paulo: Palas Athena, 1990.
- CARTA CAPITAL. Apple: o mito sobrevive. Disponível em: < <http://www.cartacapital.com.br/mais-admiradas/o-mito-sobrevive-5876.html>>. Acesso em: 15 mar.2015.
- CHAUÍ, Marilena. *Brasil: mito fundador e sociedade autoritária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000.
- ELIADE, Mircea. *Mito e realidade*. 6. ed. São Paulo, Perspectiva, 2000.
- ISAACSON, Walter. *Steve Jobs*. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.
- KAUFMANN, Cristine. *Comunicação organizacional e sustentabilidade: cartografia dos sentidos de sustentabilidade instituídos pelo discurso organizacional*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016. Tese (doutorado).
- LEVI-STRAUSS, Claude. *Mito e significado*. Lisboa: Edições 70, 1978.
- MAFFESOLI, Michel. O imaginário é uma realidade. *Revista FAMECOS*. Porto Alegre, n. 15, ago 2001, p. 74-81.
- ROCHA, Everardo. *O que é mito*. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- RUIZ, Castor Bartolomé. *Os paradoxos do imaginário*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2003.
- SCHEIN, Edgar. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SILVA, Juremir Machado da. *As tecnologias do imaginário*. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2012a.
- SILVA, Magno Vieira da. *Mito, organizações e comunicação: o caso da Petrobras*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012b. Dissertação (mestrado).
- THOMPSON, John B. *Ideologia e cultura moderna*. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.





# **DISCURSOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES OU ORGANIZAÇÕES COMO DISCURSOS? REFLEXÕES INICIAIS SOBRE UM VELHO CONCEITO EM UM OUTRO CONTEXTO**

---

Gislene Feiten Haubrich<sup>1</sup>

## **RESUMO**

A contemporaneidade é caracterizada pela diversidade. Múltiplos pontos de vista e possibilidades de manifestação desafiam trabalhadores e organizações à reorganização constante de conceitos e contextos. A economia criativa desponta neste percurso e instaura diferentes formas de pensar as práticas laborais e de interação dos sujeitos que discursivamente constituem as organizações. Este estudo, na condição de reflexão exploratória, visa compreender como as características de negócio emergentes do cenário da economia criativa oportunizam a atualização da noção de organização. Da análise do corpus composto por relatórios nacionais e internacionais, teses e dissertações, considera-se que a abordagem comunicacional seja profícua para reconhecer a relação dialógica de sujeitos e estruturas na constituição das organizações.

Palavras-chave: Organizações; economia criativa; discursos; 'Escola de Montreal'.

## **REFLEXÕES, APONTAMENTOS E PERCURSO**

Discussões acerca das transformações culturais e econômicas que nos conduzem ao pós-moderno são múltiplas e refletem as peculia-

---

<sup>1</sup> Doutoranda e mestre em Processos e Manifestações Culturais. Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas (Universidade Feevale). Atualmente realiza pesquisa de doutorado com bolsa Capes Integral.

ridades deste tempo: a multiplicidade, frequentemente paradoxal e nem sempre dialogada, de pontos de vista. Embates entre ‘certo’ e/ou ‘errado’ polarizam discursos sobre melhores práticas para gestão empresarial e individual, por exemplo. Vagas de emprego são extintas e novas emergem. Sobrevive quem se adapta ou quem se antecipa? Àquele que tem [agora] permissão para gritar, dá-se voz? Ou seria dada voz em meio ao turbilhão? Dominam sobre a massa humana, as grandes corporações? O progresso é ainda um desejo ou apenas um lampejo? Questões, essas e tantas outras, que abarcam das problemáticas humanitárias globais às impiedosas soluções locais; do estresse e da oscilação emocional à constante busca pela qualidade de vida.

O caos do pós-moderno (LYOTARD, 2013) abre espaços para que novas estruturas se desenvolvam. Elas são como estratégias que acenam aos sujeitos a possibilidade de se tornarem agentes de mudança e desenvolvimento da sociedade [há muito] movida pelo capital em suas mais diversas variações. A relação tangível e imaterial alça voos singelos em seu status quo e o simbólico parece operar com ainda mais poder. Seria este um cenário ideal à abertura de diferentes frentes de produção? Acredita-se que sim. Se a criatividade é uma das habilidades mais requisitadas à superação da instabilidade monetária, justifica-se investir em uma economia centrada naquilo que pode ser simbólica/criativamente produzido e servido. Pode-se supor, então, que a busca pelo empreendedorismo criativo tenha vínculo com o desgaste de estruturas reguladoras e delimitadoras (modelo de organização tradicional) dos modos de fazer? Defende-se a validade desta questão ao passo que se aceita o ser humano enquanto corpo si<sup>2</sup> na realização de sua atividade [também humana] laboral.

Esta breve conjectura ancora o problema de pesquisa: como as características de negócio emergentes do cenário da economia criativa oportunizam a atualização da noção de organização? A compreensão

---

<sup>2</sup> Esta noção foi criada e vem sendo desenvolvida pelos estudos pluridisciplinares da Ergologia, que “abordando o trabalho no micronível, como se sob uma lupa, ou seja, a partir do que passamos a chamar de a atividade de trabalho, esse campo da experiência humana parecia especialmente propício à interrogação sobre a presença enigmática de uma pessoa, de uma singularidade viva no tratamento de situações a viver”. (SCHWARTZ, 2014, p. 260). Nesta perspectiva, o corpo-si se refere a essa singularidade que faz escolhas mediante as coerções do ambiente.

de tal conjuntura se dá mediante a abordagem contextual e laboral presente em discursos sobre a temática e promove uma reflexão sobre tais aspectos no contexto brasileiro. Mapear e selecionar tais discursos teve como ponto de partida o banco de teses e dissertações da Capes, visto que desta base de dados, além da pesquisa e suas contribuições, também pode-se identificar outras fontes que contribuam com a abordagem pretendida. Saliencia-se que a investigação exploratória ora investida não tem a pretensão de esgotar ou mesmo de englobar a totalidade de perspectivas para entender o cenário complexo que permeia as sociedades e seus múltiplos agentes, dentre eles as organizações.

A motivação nevrálgica à realização do estudo está na caracterização [sabidamente provisória] do contexto experimentado pelas organizações, cujo senso comum [inclui-se aí reportagens e matérias jornalísticas] aponta para problemáticas diante da incompatibilidade entre interesses de CPFs e de CNPJs; de pessoas e o do coletivo que lhes impõe a convivência. Nesse sentido, o objetivo desta reflexão é compreender como a noção de organização pode ser atualizada mediante o cenário evidenciado em discursos sobre o panorama da economia criativa no Brasil. A pesquisa tem natureza aplicada, cunho exploratório e abordagem qualitativa. Fundamenta-se em pesquisa bibliográfica e coleta de dados em documentos disponíveis na internet acerca da temática “economia criativa no Brasil”.

A coleta de dados se constitui de duas etapas, a começar pelo acesso ao banco de teses e dissertações da Capes. A avaliação destes textos, em um primeiro momento, embasa-se na leitura dos resumos, o que permitiu a seleção dos estudos mais próximos ao enfoque deste levantamento. Esta abordagem inicial, de pronto, permite diagnosticar a incipiência dos estudos na área, manifesta tanto pelo restrito volume de pesquisas já produzidas quanto pela sua divulgação recente, a partir de 2011. Desse modo, além destes documentos, inclui-se ao corpus de análise três relatórios, sendo uma publicação internacional e duas nacionais: 1) Creative Economy Report, pela UNESCO em 2013; 2) Panorama da Economia Criativa no Brasil, pelo IPEA em 2013; 3) Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil, da FIRJAN em 2014. A inclusão destes documentos tem a finalidade de propiciar amplitude ao olhar investido à análise do cenário brasileiro da economia criativa. Para dar conta da proposta, divide-se o artigo em três partes, sendo

as duas primeiras com enfoque expositivo mediante a retomada das noções e a terceira direcionada ao tecer de conexões.

## **ECONOMIA CRIATIVA: QUAIS LEITURAS PERMITE O CONTEXTO BRASILEIRO?**

As investigações sobre o campo da economia criativa, em suas mais diversas faces, são recentes, com pouco mais de vinte anos. O termo “indústria cultural”, na concepção contemporânea<sup>3</sup>, foi publicado pela primeira vez na Austrália, no relatório *Creative nation: commonwealth cultural policy*, de 1994 (OLIVEIRA *et al.*, 2013). Posteriormente, o termo foi incorporado e ampliado pela Força Tarefa de Indústrias Criativas do Reino Unido, em 1997, cujo objetivo foi a disseminação do conceito para fomento de oportunidades de trabalho e de produção de capital (FIRJAN, 2014). Emerge, neste cenário, a concepção de “Economia Criativa”, elaborada pelo estudioso britânico John Kowkins (UNDP/UNESCO, 2013). Desde então, diversos países tem agregado e reconhecido a relevância das práticas da economia criativa para o desenvolvimento econômico e laboral das regiões e países. A incipiência e os desafios, no entanto, são notórios, mesmo no acelerado tempo pós-moderno.

O campo teórico também demanda diversas lacunas, visto a necessidade de ampliação do tecer reflexivo à compreensão do quadro cotidiano e conjuntural que tal campo cria e recria. A avaliação dos textos-*corpus* selecionados para a produção deste artigo destaca como referencia básica aos estudos nacionais da economia criativa, o documento produzido pela *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), de 2010. O relatório da UNCTAD (2012) considera a multiplicidade de modelos à caracterização e classificação dos negócios da economia criativa, e destaca quatro<sup>4</sup>, a saber: a) modelo britânico; b) modelo texto-simbólico; c)

---

<sup>3</sup> Conforme o *Creative Report 2013* (p. 20, tradução livre): “Assim, na década de 1980 o termo indústria cultural deixa de ser utilizado com as conotações pejorativas do termo antigo [relativo à Escola de Frankfurt] e começa a ser aplicado no meio acadêmico e nos círculos de decisão política como uma indicação positiva”.

<sup>4</sup> Como este texto não se propõe a discutir proposições teóricas sobre os modelos institucionalizados do saber da economia criativa, mas apresentar um breve cenário do campo. Mais detalhes sobre os modelos podem ser obtidos no

modelo dos círculos concêntricos; d) modelo de direitos autorais (OMPI). Ainda conforme este relatório, a proposta da UNCTAD (2012, p.7)

se apoia em ampliar o conceito de “criatividade”, passando-o de atividades que possuem um sólido componente artístico para qualquer atividade econômica que produza produtos simbólicos intensamente dependentes da propriedade intelectual, visando o maior mercado possível.

Nesse sentido, a UNCTAD (2012) apresenta também um modelo, o qual é adotado pelos relatórios nacionais para a análise do cenário brasileiro e utilizado/ mencionado nos materiais que compõe o presente *corpus*. Quanto aos conceitos centrais para a construção destes modelos, o *Creative Economy Report* (UNDP/ UNESCO, 2013) referencia quatro, os quais são apresentados sinteticamente na Figura 1.

**FIGURA 1 – ECONOMIA CRIATIVA: CONCEITOS CENTRAIS**



Fonte: elaborado pela autora com base na conceituação da UNDP/ UNESCO (tradução livre)

relatório UNCTAD (2012) e em Oliveira (*et al.*, 2013).

A Figura 1, além de retratar concepções centrais, apresenta a trajetória de construção do campo, que tem como ponto de partida as indústrias culturais e, posteriormente, as indústrias criativas. A noção de economia criativa abarca a ambas; desenvolve-se na inter-relação entre criatividade e economia e implica a inovação em bens, serviços e processos. Essa base conceitual, além dos dados mercadológicos apresentados na sequência, sustentam a discussão ora proposta e desenvolvida no decorrer deste texto.

Interessa mencionar que tanto o relatório do Ipea quanto o da Firjan tem por base a categorização do setor da economia criativa proposta pela UNCTAD. Os dados depreendidos por Oliveira (et al., 2013), divulgados pelo Ipea, atestam que, em 2010, a contribuição do campo formal da economia criativa esteve entre 1,2% e 2% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e aproximadamente 2% da mão de obra e 2,5% da massa salarial formal. Ainda conforme este relatório, entre 2006 e 2010 foram criados 67.353 postos de trabalho no setor, o que representa a inclusão formal de 169.081 trabalhadores nas atividades típicas de economia criativa, dentro e fora do setor.

O relatório da Firjan<sup>5</sup> (2013) estima que em 2013 a indústria criativa brasileira tenha gerado um PIB equivalente a R\$ 126 bilhões, ou 2,6% do total nacional. Em comparação com o índice de 2010 (OLIVEIRA, et al., 2013), reconhece-se uma margem de crescimento entre 0,6% e 1,4% em três anos. A Firjan (2013, p. 4) ressalta ainda que “o PIB da Indústria Criativa avançou 69,8% em termos reais, acima do avanço de 36,4% do PIB brasileiro”, considerando o período 2004-2013. O Quadro 1 sintetiza a avaliação qualitativa dos dados da economia criativa brasileira divulgados nos três relatórios que compõem o corpus do estudo.

---

<sup>5</sup> Além de adotar a divisão elaborada pela UNCTAD (atividades upstream – ligadas especialmente as artes tradicionais e downstream- que contemplam atividades criativas ligadas ao mercado), a Firjan ainda propõe mais subdivisões para o detalhamento do cenário brasileiro. Para este órgão, quatro são as áreas criativas: consumo, cultura, mídias e tecnologia. A partir delas estabelecem-se ainda outras subdivisões que podem ser consultadas no relatório, conforme consta em referências.

**QUADRO 1 – SÍNTESE DO COMPARATIVO QUALITATIVO: IPEA, FIRJAN E UNDP/UNESCO**

<b>IPEA (OLIVEIRA ET AL.)</b>	<b>FIRJAN</b>	<b>UNDP/ UNESCO</b>
<p>a) quando comparado com outros países, considera-se baixa a intensidade de criativa brasileira;</p> <p>b) a economia criativa tem apresentado crescimento superior do que o restante da conjuntura econômica nacional;</p> <p>c) os trabalhadores apresentam mais escolaridade e recebem salários mais altos do que a média tradicional;</p> <p>d) ampliação da rotatividade empregatícia;</p> <p>e) aponta-se a necessidade de pesquisas específicas: - para mensuração do mercado informal da economia criativa, já que se acredita que ela seja mais expressiva mediante a natureza da economia criativa no Brasil; - para entender a rotatividade.</p>	<p>a) a classe de trabalhadores criativos cresceu 90% em 10 anos, representando, em 2013, 1,8% do total de trabalhadores brasileiros;</p> <p>b) São Paulo e Rio de Janeiro se destacam no mercado de trabalho criativo;</p> <p>c) a diferença entre a remuneração média brasileira de R\$ 2.073 e a remuneração da classe criativa varia de R\$ 2.853 no CE a até R\$ 8.682 no RJ;</p> <p>d) sobre as áreas criativas: consumo é a mais numerosa e dobrou entre 2004-2013; tecnologia é destaque em remuneração; cultura é a menor na economia formal, mas avançou 50% entre 2004-2013.</p>	<p>- 2004: o Brasil impulsiona o campo da economia criativa a partir de 2004;</p> <p>-2009: economia criativa passa a ser um dos cinco eixos que sustentam as conferências municipais e estaduais sobre cultura;</p> <p>- 2010: realização da conferência nacional;</p> <p>-2012: estabelece-se a secretaria de economia criativa vinculada ao MinC. O planejamento 2012-2014 tinha como princípios de trabalho: diversidade cultural, sustentabilidade, inovação e inclusão social;</p> <p>- destacam-se duas ações pontuais: programa Rio Criativo, criação da “House of the Creative Economy” (MG).</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Ainda conforme o relatório da UNDP/UNESCO (2013, p. 26, tradução livre), nos países em desenvolvimento, uma característica central acerca da economia criativa é a informalidade, responsável por formatar políticas econômicas, “particularmente mediante a capacidade limitada dos governos desses países na elaboração de subsídios e regulamentação”. Assim, a partir dos dados coletados nos relatórios analisados, esboça-se um cenário acerca dos movimentos, oportunidades e debilidades decor-



rentes das transformações contemporâneas na economia, cujo cume está na valoração da criatividade, na produção simbólica e de conhecimento.

Esta contextualização inicial é complementada por de dados oriundos do banco de teses e dissertações da Capes. Embora a etapa de coleta de dados tenha partido desta fonte, a opção pela apresentação de forma complementar deve-se a especificidade dos resultados encontrados, que abarcam enfoques diversos. Diante do pequeno volume de resultados emergentes da busca com o termo “economia criativa no Brasil”<sup>6</sup>, optou-se por realizar a coleta com o termo “economia criativa”<sup>7</sup>. A avaliação preliminar, ancorada nos resumos e na relação com o recorte proposto<sup>8</sup>, implicou a seleção de seis dissertações: três disponíveis em formato completo (C) e as demais restritas as informações contidas nos resumos (R). Interessa mencionar que estes estudos contemplam realidades dos estados do nordeste (Ceará, Pernambuco e Bahia), sudeste (Rio de Janeiro) e sul (Paraná). O Quadro 2 sintetiza os resultados advindos da análise dos textos disponíveis.

---

<sup>6</sup> O resultado apontou dez trabalhos, sendo uma tese e nove dissertações.

<sup>7</sup> O resultado apontou dezesseis trabalhos, sendo os dez encontrados anteriormente e mais seis dissertações.

<sup>8</sup> Refletir sobre a noção de organizações perante o cenário da economia criativa.

**QUADRO 2 – DISSERTAÇÕES: SÍNTESE ACERCA DE ELEMENTOS DA ECONOMIA CRIATIVA**

TC	TIPO	ANO	TEMA	RESULTADOS
ECONOMIA CRIATIVA NO BRASIL	R	2011	Economia criativa e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• necessidade de desenvolvimento de políticas e investimento de valores destinados ao combate a pirataria devem ser revertidos para esse fim;</li> <li>• buscar novos modelos de administração da propriedade intelectual;</li> <li>• adaptar modelo da UNCTAD;</li> <li>• desafios: falta de investimento, falta de informação e insuficiência de mão de obra.</li> </ul>
	R	2012	Inserção internacional do Brasil por meio da economia criativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O resumo não apresenta resultados</li> </ul>
	C	2012	Análise da produção de <i>software</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• defende-se a existência de um novo perfil de trabalhador: que conjuga manual e intelectual, que mobiliza sua subjetividade e o conjunto de valores da experiência, além da autogestão;</li> <li>• O trabalhador da área de <i>software</i> percebe a qualificação como diferencial que lhe garante sucesso e permanência no mercado. Ele também valoriza: autodidatismo, atualização do conhecimento, multifuncionalidade, engajamento, valorizam o risco, a inovação e a adaptação e tem resistência com os movimentos sindicais, além de produzirem “novas formas de solidariedade”.</li> </ul>

<b>ECONOMIA CRIATIVA</b>	C	2012	Análise do capital social em empresas de games	<ul style="list-style-type: none"> <li>o estudo avaliou a opinião de empreendedores (donos do negócio);</li> <li>relata a importância de uma agenda governamental para a construção de políticas públicas que reconheçam e aprimorem o setor;</li> <li>menciona a falta de mão de obra qualificada em Pernambuco;</li> <li>a produção de capital social é limitada devido às restrições de alguns empreendedores quanto à produção conjunta (no cluster);</li> <li>novos estudos: investigar a mobilidade profissional (empresas, estados, países), compreender a relação entre a cultura organizacional e a inovação acerca da produção de artifícios que estimulam a criatividade.</li> </ul>
	C	2012	Institucionalização da economia criativa - Humor	<ul style="list-style-type: none"> <li>no Ceará o humor se configura como um relevante campo da economia e cultura local;</li> <li>força de mercado é indicada como fator de mobilização da inovação no campo do humor;</li> <li>o campo do humor no Ceará está em uma fase intermediária do seu processo de institucionalização - complicadores: processo de comunicação (contato restrito entre os atores das redes interorganizacionais);</li> <li>alguns dos entrevistados acreditam que os desafios atuais do campo do humor são: profissionalização e formação dos humoristas; criação de novos textos; resgatar o público para os shows; desenvolvimento de políticas públicas.</li> </ul>
	R	2011	Território e economia criativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>aproximação das noções relativas à Território Criativo ao Plano de Reabilitação Participativo do Centro Antigo de Salvador (desenvolvido em parceria do governo com a UNESCO);</li> <li>o propósito é indicar perspectivas e sugerir ações como incrementar o desenvolvimento socioeconômico do Centro Antigo de Salvador.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

Um olhar rápido aos dados do Quadro 2 já permite identificar aproximações e divergências em relação aos dados anteriores. Ao passo

que os relatórios do Ipea e da Firjan apontam a qualificação dos trabalhadores criativos como elemento positivo em relação às demais instâncias do mercado, dois estudos de dissertação destacam a falta de mão de obra qualificada. Pondera-se a generalização aferida na primeira fonte enquanto a segunda refere um ponto geográfico específico, a região nordeste (Bahia e Pernambuco).

Outros elementos que podem ser destacados na correlação entre relatórios e dissertações como a mobilidade dos profissionais e a informalidade, ambos enquanto aspectos instigados para estudos futuros. Menciona-se, ainda, que, embora o relatório da UNDP/ UNESCO aprecie diversas ações realizadas pelo governo brasileiro, entre 2009 e 2013, para o fomento do campo da economia criativa, os estudos de dissertação apontam para a emergência de criação de políticas públicas para investimento nas áreas criativas.

Os dados apresentados inspiram ainda mais apontamentos. Entretanto, acredita-se que neste ponto do texto se reconheça a relevância da reflexão acerca dos desafios às organizações no contexto da economia criativa, tanto no campo em si como em atividades criativas inseridas na indústria tradicional. Nesse sentido, sem a pretensão de esgotar a reflexão, promove-se a argumentação sobre esses desafios a partir da concepção de que as organizações são discursos (FAIRHUST; PUTNAM, 2010; PUTNAM; NICOTERA, 2009). No rumo desta digressão, prossegue o artigo.

## **ORGANIZAÇÕES: UM CONCEITO CONSTITUÍDO PELA COMUNICAÇÃO?**

Diversas teorias das organizações emergiram e desenvolveram-se ao longo do século XX. Conforme Chiavenato (2010) pode-se mapear nove<sup>9</sup> diferentes facetas acionadas para atender a caracterização e re-

---

<sup>9</sup> Diante do enfoque, da multiplicidade de obras que abordam essa temática e da restrição deste espaço, opta-se por mencionar as diferentes teorias sem um aprofundamento descritivo. Em caso de interesse do leitor, sugere-se consulta a referenciada obra de Chiavenato. As nove perspectivas são: 1) científica; 2) clássica; 3) humanística; 4) neoclássica; 5) estruturalista; 6) comportamental; 7) sistêmica; 8) contingencial; 9) atual.

conhecimento das realidades organizacionais. Nesse sentido, esse autor sinaliza que o olhar investido às organizações é influenciado por distintas ciências, dentre as quais, na atualidade: a física quântica, as teorias da relatividade, do caos e da complexidade. Os aspectos reportados por Chiavenato (2010) privilegiam, em consonância com as diferentes reflexões sobre o pós-moderno, a relevância das informações, do conhecimento e do capital intelectual, que implicam um cenário ainda mais desafiador à gestão e ao engajamento dos indivíduos às corporações.

A consideração destas implicações vem ao encontro dos dados apresentados na primeira etapa deste estudo como, por exemplo, a mobilidade laboral encenada pelos profissionais da economia criativa, que pode encontrar respaldo na multiplicação de papéis aos quais o sujeito pode se vincular. Tais aspectos também se justificam pelo afrouxamento de vínculos institucionais, posto que o sujeito ao experimentar tal mudança, toma gosto por ela e transforma-a numa constante. As reflexões embasadas em Hall (2006), quanto ao enfraquecimento da noção de identidade nacional, e em Lyotard (2013), acerca da descrença nas metanarrativas do moderno, instigam para a urgência de uma reinterpretação da categoria analítica compreendida pela noção de “organizações”.

Este cenário impele a busca por percursos que apoiem e orientem a reinterpretação pretendida. Depara-se, assim, com o postulado da chamada ‘Escola de Montreal’: “a organização emerge da comunicação” (TAYLOR; CASALI, 2010, p. 70). Para os estudiosos dessa escola, a comunicação é a amarra que mantém conectados sujeitos, tecnologias, edifícios e objetos. A base dessas discussões está na dinâmica texto-conversaçoão. O texto é imputado pela ação desempenhada por meio da linguagem em situações contextualizadas, enquanto a conversaçoão se refere às interações geradas nas conversas cotidianas (TAYLOR; CASALI, 2010).

Conforme Putnam, Nicotera e McPhee (2009, p. 4, tradução nossa) a “constituição comunicativa presumidamente incorpora o material (composição ou elementos), a forma (enquadramento ou formação) e as causas de eficiência (princípios ou regras para gestão) que trazem a organização à existência”. Tal debate contribui para a reflexão proposta por Fairhurst e Putnam (2010, p.105) acerca das organizações enquanto “construções discursivas porque o discurso é a real fundação sobre a qual a vida organizacional é construída”. Nesse sentido, salienta-se

a conexão entre discurso e comunicação. Entretanto, ao privilegiar as manifestações languageiras, o primeiro diferencia-se da segunda, que é mais ampla e inclui “as redes de relacionamento, o processamento de informações e o fluxo de mensagens, além do discurso” (FAIRHUST; PUTNAM, 2010, p. 109). Além desta distinção, essas autoras ainda enfatizam a distinção entre os termos discursos, “meio para a interação social”, e Discursos, “sistemas genéricos e duradouros de pensamento” (FAIRHUST; PUTNAM, 2010, p. 110).

O interesse linguageiro no qual se assenta o olhar investido nesse estudo impulsiona o aprofundamento dessa perspectiva, que elucida a atualização da noção de organização a partir do cenário da economia criativa no Brasil. Nesse caso, antes de fazer breves considerações sobre a problemática proposta, importa mencionar alguns elementos dessa abordagem. Destacam-se as três interpretações oriundas da aproximação entre discurso e organização, a partir das observações de Fairhurst e Putnam (2010). Essas autoras ressaltam que as três orientações, apresentadas na sequência, precisam ser usadas em tensão entre si, o que possibilita um olhar complexo a realidade constituída discursivamente.

Os estudiosos vinculados à orientação das organizações como objeto consideram que a organização é algo anterior ao discurso, visto o foco nos Discursos e a abordagem de cima para baixo. Já na concepção daqueles que entendem as organizações como permanente estado de constituição destacam-se os processos dinâmicos do discurso: criação, manutenção e transformação. Implica a relação entre discursos e Discursos numa abordagem de baixo para cima. Por fim, o entendimento da organização alicerçada da ação tem seu enfoque no equilíbrio entre ação e estrutura, mas privilegia a linguagem em uso mediante os Discursos. Essa abordagem se baliza na confluência entre conversação, adesão dos indivíduos as regras e protocolos de interação, e texto, estruturas que orientam a ação (FAIRHUST; PUTNAM, 2010).

Assim, considera-se que o ponto de vista comunicacional, priorizado pela Escola de Montreal, seja mais adequado à compreensão das organizações no contexto pós-moderno, marcado por paradoxos procedentes do enfraquecimento dos paradigmas que instituem as culturas nas sociedades. A heterogeneidade, a diversidade e a singularidade dos sujeitos, enquanto forças centrífugas encontram seu espaço

frente à intenção centrípeta de determinar identidades e homogeneizar comportamentos. O tempo pós-moderno tem intrínseco o conflito e a divergência, e compele o diálogo como alternativa para convivência e aceitação do movimento permanente de estruturas, da constância das incertezas. Nesse caso, a faceta comunicacional, expressa pelo discurso na relação com Discurso, parece acionar e atribuir voz para a manifestação dos atores sociais.

## **CONTEXTOS EM DIÁLOGO: TENSÕES E PROJEÇÕES**

A etapa inicial desta reflexão exploratória sobre a noção de organizações mediante o contexto da economia criativa contemplou o delineamento sintético do que mobiliza esse modelo de negócio. Dos aspectos apresentados, pode-se abstrair que, apesar da inevitável influência das amarras mercadológicas e das práticas capitalistas, o acento da economia criativa está na possibilidade de transgredir as imposições advindas da burocracia, da formalização e, também, da competitividade. Ela “difere de outros setores em suas formas organizacionais e no mercado de risco associado com produtos novos”, além do que “atividades criativas informais requerem um tipo diferente de política de pensamento”. (UNDP/ UNESCO, 2013, p. 25; p.28).

O crescimento da economia criativa no Brasil, além de apontar para um caminho diferente em meio ao conturbado cenário financeiro do país, permite a leitura de dois deslocamentos que envolvem o profissional brasileiro. Por um lado, o fechamento de postos de trabalho ocasionado pelo alto custo do vínculo formal às organizações, ou mesmo pela automatização de processos, obriga os sujeitos a buscarem alternativas para seu sustento. Por outro lado, os diversos movimentos da sociedade, como a globalização e o afrouxamento dos vínculos institucionais, por exemplo, também impulsionam os trabalhadores a buscar oportunidades que atendam aos seus valores, como o equilíbrio entre competição e cooperação, a qualidade de vida, o desenvolvimento intelectual e cultural, dentre outros. Em ambos os casos, estabelece-se a informalidade.

Em suma, pode-se considerar como fio condutor da economia criativa a forma distinta de encarar a produção de bens e serviços, ancorada em pilares intangíveis como o conteúdo simbólico. Ele se conecta com a produção de conhecimento e implica a tensão entre pontos de vista que

tendem a promover a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano, além de contribuir para a geração de renda. Sustenta-se aí a proposição e a seleção da perspectiva comunicacional da ‘Escola de Montreal’ para apontar caminhos e reinterpretar a concepção das organizações, posto que diversos movimentos, para além da economia criativa, tem instigado outra relação entre sujeitos, ideologias e instituições.

Embora se faça a opção pela utilização de uma proposta estrangeira, tal qual ocorre com delineamentos da economia criativa, faz-se necessário aprofundar o entendimento da realidade brasileira da economia criativa para, então, perceber pontos de conversão e de refusão para o êxito desta reflexão em fase inicial tanto cá como lá. O entendimento preliminar emergente da análise dos corpora selecionados e disponíveis para a condução desse estudo se mostra insuficiente para afirmações contundentes de pontos de vista que atendam as demandas dessa forma de produção econômica. No entanto, permite os apontamentos ora realizados tanto na convergência entre os dados quanto na projeção de situações que justifiquem a relevância de investir outros saberes no entendimento das organizações.

Sobretudo, as manifestações que concernem à economia criativa permitem um olhar diferenciado às organizações, pois seu centro está numa modificação da relação que o sujeito tem com o seu fazer, a sua atividade laboral, forma de expressão que se considera indispensável para os estudos organizacionais fundamentados nas interações cotidianas e nas suas implicações aos agregados coletivos historicamente situados. Sob esse panorama, defende-se que uma outra forma de perceber as organizações somente pode advir de uma outra forma de se olhar para o trabalho. A opção que se considera adequada procede de estudos anteriores<sup>10</sup> e diz respeito à Ergologia. Desse modo, entende-se que a contribuição de tal proposição resida na elucidação do trabalho enquanto a atividade humana, que promove o debate entre normas e culmina em renormalizações. A singularidade do corpo-si é percebida

---

<sup>10</sup> Conforme dissertação de mestrado “Dos Enigmas de Hefesto: cultura, comunicação e trabalho na perspectiva dos discursos organizacionais”, defendida na Universidade Feevale, em 09 de dezembro de 2014. Texto disponível em: <<http://biblioteca.feevale.br/Dissertacao/DissertacaoGisleneHaubrich.pdf>>.



na potência de interpretação de uma prescrição que implica as experiências, o momento e as expectativas do indivíduo em relação ao que faz.

Do mesmo modo, considera-se que o entendimento da inter-relação texto-conversaçoão possa ser desenvolvido mediante a abordagem bakhtiniana da filosofia da linguagem. Ao considerar a possibilidade de responsividade do corpo-si no interior das forças centrípetas, reconhece-se que forças centrífugas implicam o movimento permanente e dialógico para atualização dos contextos e modificação de pontos de vista. Assim, entende-se que os elementos passíveis de observação e compreensão no contexto da economia criativa sejam privilegiados para o discernimento proposto, no que tange as organizações. Num tempo em que o problematizar tem evidência, considera-se latente a reflexão simbólica de como se constituem as organizações.

Qual o destino dessa navegação? Do destino pouco se sabe, mas do percurso se pode anunciar: inquieto o mar será.

## REFERÊNCIAS

BANCO DE TESES CAPES. 2016. Disponível em: <<http://bancodeteses.capes.gov.br/>>. Acesso em: 11 fev. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das Organizações**. Barueri, SP: Manole, 2010. Disponível em: <[http://feevale.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520428641/pages/\\_1](http://feevale.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520428641/pages/_1)>. Acesso em: 15 mar. 2016.

FAIRHUST, Gail; PUTNAM, Linda. As Organizações como construções Discursivas. In: MARCHIORI, Marlene. (org.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p.103-148.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://publicacoes.firjan.org.br/economicriativa/mapeamento2014/>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

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

LYOTARD, Jean-François. **A Condição Pós-Moderna**. 15ed., RJ: José Olimpo, 2013.

OLIVEIRA; J. M. de; ARAUJO; B. C. de; SILVA, L. V. S. **Panoramada Economia Criativa no Brasil**. Brasília/ Rio de Janeiro: Ipea - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2013. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20292](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=20292)>. Acesso em: 21 fev. 2016.

PUTNAM, Linda L.; NICOTERA, Anne M.; McPHEE. Introduction: communication constitutes organization. In: PUTNAM, Linda L.; NICOTERA, Anne M. (org.). **Building Theories of Organizations: the constitutive role of communication**. New York: Library of Congress, 2009. p.1-19.

PUTNAM, Linda L.; NICOTERA, Anne M. (org.). **Building Theories of Organizations: the constitutive role of communication**. New York: Library of Congress, 2009.

SCHWARTZ, Yves. **Motivações do conceito de corpo-si: corpo-si, atividade, experiência**. Letras de Hoje, Porto Alegre, v. 49, n. 3, p. 259-274, jul.-set. 2014.

TAYLOR, James R.; CASALI, Adriana Machado. Comunicação: o olhar da 'Escola de Montreal' sobre o fenômeno organizacional. In: MARCHIORI, Marlene. (org.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p.69-82.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP); UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO). **Creative Economy Report 2013: Special Edition**. Disponível em: <<http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2016.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). **Relatório de economia criativa 2010: economia criativa uma opção de desenvolvimento**. Brasília: Secretaria da Economia Criativa/Minc, São Paulo: Itaú Cultural, 2012.



# O DISCURSO E AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE A INDÚSTRIA BRASILEIRA

---

Alessandra Glerian<sup>1</sup>

## RESUMO

Este estudo buscou analisar diferenças e similaridades entre o discurso e as representações sociais sobre a indústria brasileira. Foram abordados conceitos da Comunicação Organizacional e da Psicologia Social para justificar que o processo comunicacional não é linear, unidirecional e exato, mas acontece de maneira espontânea e dinâmica no cotidiano, o que exige maior esforço das instituições para administrar as relações entre identidade e imagem e o relacionamento com seus diferentes públicos. Para verificar como isso acontece na prática, foram identificados os temas disseminados pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e as representações sobre a indústria brasileira construídas pelos empresários e pela comunidade. As análises e comparações entre esses dois estudos possibilitaram entender aspectos relacionados à identidade, à comunicação do discurso institucional e às imagens formadas por cada público de acordo com as suas especificidades e realidades.

**Palavras-chave:** teoria das representações sociais; comunicação organizacional; identidade; imagem; públicos.

---

<sup>1</sup> Relações Públicas, especialista em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e em Comunicação com o Mercado pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e mestre em Comunicação pela Universidade Católica de Brasília, com apoio financeiro da Confederação Nacional da Indústria (CNI), instituição onde atualmente trabalha; email:aglerian@gmail.com

## **A COMPLEXIDADE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A abordagem comunicacional baseada na perspectiva emissor-mensagem-receptor tornou-se insuficiente para o complexo contexto das organizações, seus mercados e cenários, tendo em vista o papel dos indivíduos na produção de sentido. A diversidade de produtos, serviços e projetos desse universo revela a necessidade de tornar o fluxo de comunicação uma via de mão dupla, com mensagens e canais mais específicos e diretos.

Como as empresas têm realidades específicas e interagem de formas diferentes com seus grupos de interesse, vários elementos podem interferir no processo de significação. Variáveis políticas, econômicas, ambientais, sociais e emergências podem modificar o que foi inicialmente planejado e os planos e projetos em execução.

As empresas atuam, portanto, num jogo social, negociando significados e interesses com grupos influenciadores da opinião pública. O discurso organizacional sempre tem um propósito bem definido, geralmente baseado no autoelogio e em objetivos como: promoção de produtos, credibilidade, reconhecimento e poder. Por outro lado, cada indivíduo interpreta e assimila essas informações de acordo com seu conhecimento e experiências anteriores. O conceito de alteridade torna-se, portanto, pré-requisito para a comunicação, pois reconhece que as relações são dialógicas, formadas a partir do reconhecimento do outro, do diálogo e das peculiaridades de cada um.

O modelo a seguir (Figura1), proposto em recente artigo de Scroferneker, Amorim e Florczak (2015), explica de forma resumida esse novo paradigma da Comunicação Organizacional na realidade de complexidade.

**FIGURA 1 – PRESSUPOSTOS DA COMPREENSÃO COMPLEXA DA COMUNICAÇÃO**

**Fonte:** <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-3947-1.pdf>

Dessa forma, o entendimento da comunicação vai além da transmissão de informações e passa a considerar o conceito de relacionamento corporativo, baseado na construção de diálogos e vínculos com indivíduos mais exigentes e dispostos a interagir. Numa sociedade globalizada, com inúmeras ferramentas de comunicação e mídias sociais, as pessoas dispõem de melhores condições de pesquisa, debate e troca de experiências. Diante dessa nova realidade, as instituições podem ter uma postura proativa, abrindo suas portas para facilitar o acesso às informações e aprofundar suas relações com seus públicos de interesse.

Esse modelo complexo pressupõe uma gestão mais aberta e participativa das empresas, o que pode ser positivo, pois maior transparência e maior envolvimento podem contribuir para uma percepção mais favorável. Os públicos passam a ser vistos como partes interessadas em temas de relevância pública, o que exige esforço para identificação e

análise de suas percepções e intenções e, em casos de crises e conflitos, de articulação e negociação de interesses.

## **IDENTIDADE E IMAGEM INSTITUCIONAL**

A elaboração do discurso organizacional envolve uma série de fatores, além do posicionamento a ser disseminado e dos elementos do cenário político, econômico e social. A mensagem está ancorada nos significados, valores e termos próprios historicamente construídos de acordo com a realidade de cada empresa.

Segundo Iasbeck (1997), esse processo de articulação de signos visa à produção de sentidos e objetivos específicos. Para o autor, o discurso pode ser considerado uma coleção ou série de ações expressivas de uma empresa dirigidas a seus públicos que se dão na forma de textos verbais e não verbais. Por outro lado, a imagem é o resultado do que foi efetivamente apreendido sob determinadas circunstâncias. A identidade surge da relação entre o discurso e a imagem.

Outros autores têm entendimento diferente sobre a identidade organizacional. Schuler (2015), por exemplo, afirma que “a personalidade organizacional torna-se tangível através de sua identidade organizacional, ou seja, as características que particularizam a entidade (nome, localização, idade, ramo da economia em que atua, número de funcionários etc.)”.

Etkin e Schvarstein (2011) ponderam que a identidade é invariante, e sua transformação implica a aparição de uma nova organização. Esse conceito prevalece por períodos mais prolongados e a diferencia das demais empresas, evitando estereótipos e garantindo sua continuidade. Algumas dimensões podem interferir na identidade como: tempo, localização, tangibilidade dos produtos e serviços, aspectos financeiros, relações dialógicas, entre outras. Existe, ainda, a autonomia entendida como a capacidade da organização de se governar e se reorganizar para sobreviver a diferentes condições.

Schuler e Toni (2007) completam, esclarecendo que os atributos essenciais podem ser considerados o DNA institucional, disseminado aos públicos por um conjunto de agentes formadores de imagem que, se bem administrado, ao longo do tempo, contribuirá para a formação de uma percepção favorável e sucesso dos negócios. Para esses autores, o processo se inicia com a definição essencial da identidade a representar.

Tais autores afirmam, ainda, que as imagens que os indivíduos formam de uma organização vão depender das informações das quais dispõem, da forma como adquiriram essas informações, da maneira pessoal de agrupar essas informações em categorias, da percepção da ligação dessas informações com outras, da percepção da ligação dessas informações entre si e da forma individual de acessar essas informações, recuperar dados que formam os modelos para pensar sobre eles. Diante disso, a organização não pode controlar o processo de formação de imagens. Ela pode apenas interferir, atuando junto aos públicos para informá-los constantemente sobre seus assuntos, acompanhar a formação de imagem e planejar novas formas de comunicação.

Baldissera (2009) completa essa ideia, incluindo os conceitos de construção e disputa de sentidos na realidade empresarial, fazendo referência à dinamicidade, ao desequilíbrio e à incerteza, e cita três definições importantes: organização comunicada (fala autorizada que se refere a processos formais e seleciona identidade), organização comunicante (processos diretos, mas informais e sem controle da organização) e organização falada (processos que se referem a ela). Dessa forma, não basta divulgar determinado assunto com a visão da instituição, mas avaliar os diferentes fluxos de informação e os níveis de compreensão e aceitação da mensagem.

Outro aspecto importante é a possibilidade de considerar a organização como um espaço formador de representações, porque ela seleciona e articula elementos para produzir um determinado sentido de acordo com seus objetivos e intenções quando formula seu posicionamento e conteúdos específicos sobre sua área de atuação.

Por outro lado, seus públicos recebem e processam essas informações de diferentes maneiras e compartilham suas percepções com seus contatos e grupos. Para ter esse *feedback*, é importante que a gestão empresarial seja flexível e aberta, com espaços de diálogo e mecanismos de interação que permitam a análise de dados oriundos de diversas fontes. O cruzamento dessas informações pode revelar tendências, opiniões divergentes, argumentos técnicos e vínculos políticos pertinentes ao processo decisório. Mais do que gerenciar a produção do discurso, essa atividade demanda a aferição entre o que foi emitido e o que foi compreendido, ou seja, a administração da identidade organizacional.



## **POR QUE RECORRER À PSICOLOGIA SOCIAL E À TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS?**

A Teoria das Representações Sociais foi criada por Serge Moscovici numa tentativa de conhecer como determinados grupos chegavam ao conhecimento. Seu objetivo era entender as diferentes imagens sobre a Psicanálise, na França dos anos 50, e como elas eram formadas.

Essa teoria se tornou um marco para a Psicologia Social, pois trouxe uma abordagem ao mesmo tempo psíquica e social. Neste último aspecto, considera que a realidade é formada por crenças e saberes construídos e partilhados por indivíduos e grupos a partir da necessidade de criar sentido sobre temas e objetos.

As representações sociais são dinâmicas e permanentemente atualizadas, porque circulam pelas falas e ações do cotidiano. Cada indivíduo ou grupo social parte das observações dos problemas, reunindo indícios e experiências anteriores para interpretar a realidade numa tentativa constante de reduzir o estranhamento com novas ideias e introduzi-las no espaço comum. Esse processo de familiarização envolve inúmeras possibilidades de combinação de cada um dos elementos citados e resulta na produção de sentido e de visões de mundo que podem ser surpreendentes em alguns momentos.

Abric (1998, p. 30) completa esse raciocínio afirmando que “uma representação é constituída de um conjunto de informações, de crenças, de opiniões e de atitudes a propósito de um objeto social”. Para ele as representações têm papel fundamental na dinâmica das relações e nas práticas sociais e respondem a quatro funções:

- 1). Função de saber: as representações permitem que o conhecimento seja adquirido e integrado ao quadro de referência que permite as trocas sociais. Manifestam o esforço de compreender e comunicar o saber.
- 2). Função identitária: definem a identidade do grupo e terão papel relevante nos processos de comparação social e socialização.
- 3). Função de orientação: o sistema de pré-decodificação da realidade, construído pelas representações, guia comportamentos e práticas.

- 4). Função justificadora: permitem a avaliação das ações, explicando condutas e tomadas de posição para parceiros, *a posteriori*. Podem ser elaboradas representações próprias e sobre grupos adversários como forma de preservar a diferenciação social, estereotipar relações e justificar comportamentos hostis.

A Teoria do Núcleo Central foi proposta por Jean-Claude Abric em 1976. Celso Pereira de Sá (1996) explica o pensamento de Abric, afirmando que era possível extrair do contexto das interações estudadas a forma de estruturação das representações sociais, organizadas em torno de um núcleo central que determina sua significação e organização interna. Este é o elemento estabilizador e unificador da representação, portanto, mais resistente às mudanças. O levantamento do núcleo facilita a compreensão do próprio objeto e a comparação de diferentes representações.

O mesmo autor, para esclarecer a teoria de Abric, explica que existem, ainda, os elementos periféricos da representação, que fazem a interface entre a realidade concreta e o sistema central. Ou seja, são responsáveis pela mobilidade, flexibilidade e expressão individualizada.

## **O DISCURSO SOBRE A INDÚSTRIA BRASILEIRA**

A Confederação Nacional da Indústria (CNI) é a representante máxima do sistema sindical patronal da indústria brasileira. Defensora dos interesses do setor, a instituição protagoniza o debate dos grandes temas nacionais, acompanha e propõe políticas públicas, medidas e ações que promovam a expansão da produção, o investimento das empresas e o crescimento sustentado do país. Para isso, atua na articulação com os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, além de diversas entidades e organismos no Brasil e no exterior.

A instituição representa 27 federações de indústrias e 1.245 sindicatos patronais, aos quais são filiados quase 700 mil indústrias. Administra diretamente o Sesi, o Senai e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e, com eles, compõe o Sistema Indústria.

A CNI também formula e dissemina o posicionamento dos empresários sobre os diferentes temas relativos à indústria nacional. O principal exemplo disso é o *Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022*, que apresenta

os dez fatores-chave que podem aumentar a produtividade e a competitividade, além de indicar os caminhos para o Brasil aproveitar as oportunidades e vencer os desafios que vão surgir na próxima década. Para desenhá-lo, o setor industrial considerou as mudanças ocorridas no país e no mundo nos últimos anos, como os desafios que a inovação e a difusão de novas tecnologias trazem para o setor produtivo, o fortalecimento do mercado interno brasileiro e o crescimento dos países emergentes.

O referido documento apresenta um breve resumo sobre cada um dos fatores, conforme explicitado a seguir:

- 1). **Educação:** a educação é a base do mapa. A indústria precisa de equipes educadas e bem formadas que saibam utilizar melhor os equipamentos, criar soluções para os problemas do dia a dia, adaptar processos e produtos e desenvolver e implementar inovações.
- 2). **Ambiente macroeconômico:** o país precisa de fundamentos macroeconômicos sólidos que reduzam as incertezas sobre o futuro e gerem confiança para o investidor.
- 3). **Eficiência do Estado:** uma melhor gestão dos gastos públicos ajuda o país a melhorar a eficiência do investimento público. Para isso, é necessário melhorar a capacidade do Estado de planejar e executar suas políticas e investimentos.
- 4). **Segurança jurídica e burocracia:** a falta de clareza sobre direitos e deveres e as crescentes alterações nas legislações e nos marcos regulatórios são prejudiciais à competitividade. Além disso, a burocracia estatal gera um ambiente hostil aos negócios.
- 5). **Desenvolvimento de mercados:** a participação do Brasil no comércio internacional e nas redes globais de valor induz o aumento da produtividade e a capacidade de inovação da indústria por meio de economias de escala, troca de conhecimento e acesso a mercados consumidores mais sofisticados.

- 6). **Relações de trabalho:** no Brasil, o sistema legal e institucional que rege o mercado de trabalho é defasado, rígido e juridicamente inseguro. Regras modernas, claras e seguras são necessárias para promover a eficiência da economia e o bem-estar do trabalhador.
- 7). **Financiamento:** o ritmo de crescimento de uma economia e a competitividade da sua indústria dependem da disponibilidade de recursos para investimento e da capacidade do sistema financeiro de intermediá-los a baixo custo e de forma ampla.
- 8). **Infraestrutura:** a logística eficiente permite a realização das entregas dos insumos de produção e a distribuição do produto industrial ao mercado com segurança e nos tempos adequados, ampliando a competitividade das empresas. Além da infraestrutura logística, a disponibilidade de energia elétrica e a existência de estrutura adequada de transmissão de dados em alta velocidade (banda larga), livre de oscilações e interrupções e a custos competitivos, são insumos essenciais aos processos de organização e produção industriais.
- 9). **Tributação:** um sistema tributário oneroso e complexo reduz a competitividade e desestimula investimentos. O Brasil tem uma das maiores cargas tributárias entre países em estágio de desenvolvimento similar.
- 10). **Inovação e produtividade:** empresas inovam como parte de sua estratégia empresarial, seja para melhorar seu desempenho, seja para provocar o aumento da demanda ou para reduzir os custos de produção. Inovar depende de um ambiente institucional propício, formado por um conjunto de leis e regulamentos, incentivos, centros de pesquisa, universidades, laboratórios e fontes de financiamento. Também se fazem necessárias políticas que estimulem educação de qualidade, pesquisa científica e capacidade de gestão que, combinadas, resultem na geração e na transformação do conhecimento em riqueza para a sociedade.

## AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE A INDÚSTRIA BRASILEIRA

Como esta etapa da pesquisa pode ser considerada um estudo de imagem, ela foi desenvolvida com base na Teoria do Núcleo Central, considerada complementar à grande teoria de Moscovici.

Para restringir a abrangência do universo a ser pesquisado, foram selecionados dois segmentos: empresários e comunidade. O primeiro mantém laços mais estreitos com a CNI, pois participa ativamente da sua rede de atuação, discutindo propostas de interesse do setor. O segundo não tem relação tão direta e, muitas vezes, tem acesso às informações institucionais pelos veículos de comunicação ou por proximidade com unidades ou pessoas do Sistema Indústria.

Para o primeiro grupo, a aplicação do questionário foi realizada durante o Encontro Nacional da Indústria 2015, nos dias 11 e 12 de novembro de 2015. Na ocasião, estavam reunidas aproximadamente 1.500 lideranças empresariais de diferentes estados, portes e ramos industriais. Como parte dos participantes é composta por presidentes de federações, associações e sindicatos, a amostra ganha maior representatividade, já que eles representam formalmente outros empresários. No caso da comunidade, a pesquisa foi feita com alunos, professores e frequentadores da unidade do Sesi Taguatinga (DF). As questões, elaboradas com base na técnica de evocação, já utilizada em outros estudos de representações sociais, foram as mesmas para os dois grupos. Esses resultados foram processados e estudados com ajuda do *software* EVOC2000.

Como o objetivo deste trabalho é aferir e comparar as representações de empresários e da comunidade sobre a indústria brasileira foi escolhido o método da evocação. Os questionários dos empresários e dos alunos eram praticamente os mesmos, com diferenças basicamente no texto de apresentação.

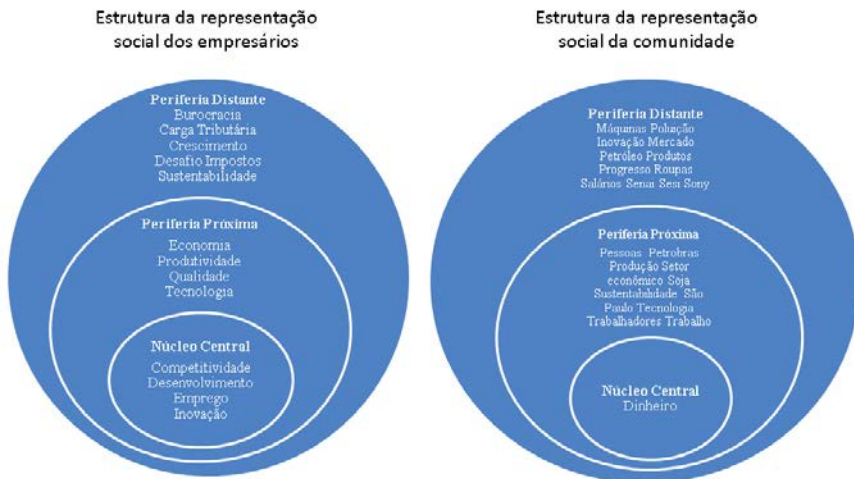
A primeira questão foi formulada com base no método associativo de evocação livre para coletar os elementos possíveis do conteúdo da representação. Segundo Sá (1996, p. 115), “consiste em se pedir aos sujeitos que, a partir de um termo indutor (normalmente o próprio rótulo verbal que designa o objeto da representação) apresentado pelo pesquisador, diga as palavras que lhe tenham vindo imediatamente à lembrança”. Esse pri-

meiro passo garante acesso, de forma espontânea, ao conteúdo semântico, de natureza coletiva, da representação, ou seja, o possível núcleo central. Em seguida, foi solicitado que os respondentes fizessem a hierarquização dos itens, organizando os termos já evocados por ordem de importância.

O possível núcleo central da representação é resultado de uma combinação da frequência dessas evocações com a ordem média de importância. Não fez parte do escopo desta pesquisa o teste de centralidade, etapa quantitativa que utiliza cálculos matemáticos para testar a centralidade dos elementos e definir a configuração final do núcleo central, o que pode ser feito em oportunidades futuras. No entanto, a metodologia aqui empregada também é usada por outros pesquisadores e não inviabiliza os resultados obtidos.

Os dados foram coletados, tabulados, processados e analisados por grupo para que fosse possível verificar a possível existência de duas representações diferentes, comparar os conteúdos de seus núcleos centrais e entender diferenças e semelhanças entre os saberes construídos por esses dois públicos.

**FIGURA 2 – ESTRUTURA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE EMPRESÁRIOS E COMUNIDADE SOBRE A INDÚSTRIA BRASILEIRA**



Percebe-se que esses dois públicos representam o mesmo objeto de forma distinta, já que os conteúdos dos núcleos centrais são diferen-

tes. A principal semelhança entre essas estruturas é a palavra inovação, porém em quadrantes diversos, o que representa diferentes níveis de importância e entendimento.

A comparação entre os sistemas centrais das duas representações revela, ainda, outros elementos. São encontrados dois temas do mapa na estrutura da representação dos empresários: inovação e produtividade. Vale destacar que eles foram explicitados da mesma forma nos dois momentos (discurso e imagem). Algumas palavras da representação dos empresários têm relação com discurso produzido pela CNI, mas são colocadas de formas distintas (tributação para a CNI e carga tributária para os industriais). Outros termos, como competitividade, não são fatores-chaves do mapa, mas aparecem no documento institucional.

A estrutura da representação da comunidade demonstra um núcleo central totalmente diferenciado do primeiro, com apenas uma palavra (dinheiro), que nem foi mencionada pelos empresários. O sistema periférico referente à comunidade apresenta maior diversidade de palavras e revela um contexto totalmente diverso do primeiro grupo.

Pode-se afirmar que os empresários demonstraram maior nível de entendimento sobre o objeto, provavelmente, porque participam de fóruns e eventos da CNI e são alvo de ações contínuas de comunicação institucional. Foi possível reconhecer alguns temas do mapa estratégico na estrutura da representação desse grupo, tanto no sistema central quanto no periférico, o que demonstra efetividade no processo de emissão, transmissão e compreensão da mensagem. Por outro lado, os representantes da comunidade, em sua maioria estudantes do Sesi Taguatinga, mostraram outra percepção sobre a indústria. Nesse caso, não foram encontradas similaridades entre o discurso e o núcleo central da representação, focado exclusivamente na palavra dinheiro. Foram identificadas palavras comuns entre o discurso e a imagem, como a palavra inovação, no entanto ela estava localizada no sistema periférico da representação.

São inúmeros os fatores que influenciam o processo de disseminação e formação de opiniões e percepções individuais e grupais. Mesmo no caso dos empresários, que demonstraram proximidade com a CNI, suas representações também trazem elementos diferentes do discurso emitido. Dessa forma, é importante destacar a necessidade de constante monitoramento dos cenários externos e das imagens de cada públi-

co, não sendo mais suficiente apenas produzir conteúdo e desenvolver planos de divulgação. Os profissionais de Comunicação Organizacional e Relações Públicas precisam estar atentos à complexidade desse ambiente interativo e dinâmico para criar formas de mediação que garantam que a comunicação seja sinérgica, baseada em alteridade e diálogo.

Esta pesquisa não termina aqui. Ela abre espaço para a realização de novos estudos com outros públicos e organizações, agregando conhecimento das áreas de Comunicação Organizacional e Psicologia Social para melhor compreender o processo de comunicação que envolve diversas etapas, como a definição da identidade, a transmissão e compreensão das mensagens e a formação de imagens. O paradigma da Comunicação Organizacional pode ser ampliado com base na Teoria das Representações Sociais, na medida em que demonstra que, apesar do esforço de comunicação, as informações podem ser assimiladas de maneiras diferentes por cada público.

## REFERÊNCIAS

ABRIC, Jean-Claude. A abordagem estrutural das representações sociais. In MOREIRA, A. S. P.; OLIVEIRA, D. C. (Orgs.). *Estudos interdisciplinares em representações sociais*. Goiânia: AB Editora, 1998, p. 27-38.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Curso de relações públicas*. São Paulo: Atlas, 1974.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. *Mapa estratégico da indústria 2013-2022*. 2. ed. Brasília: CNI, 2013.

\_\_\_\_\_. *Relatório de sustentabilidade*. Brasília: CNI, 2015. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/relatoriosustentabilidade/sobre/versao-imprensa/>>. Acesso em: 2 out. 2015.

DE TONI, Deonir; SCHULER, Maria. Gestão da imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. *Revista Administração Contemporânea*. Curitiba, vol. 11, n. 4, oct./dec. 2007.



ETKIN, Jorge Ricardo; SCHVARSTEIN, Leonardo. *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós, 2011. 316 p.

FERRARI, Maria Aparecida. Relações públicas, contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação. In KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. *A administração da identidade: um estudo semiótico da comunicação e da cultura nas organizações*. 1997. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 1986.

MOSCOVICI, Serge. *A psicanálise sua imagem e seu público*. 1. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

\_\_\_\_\_. *Representações Sociais: investigações em psicologia social*. Trad. de Pedrinho Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

SÁ, Celso Pereira de. *Núcleo das representações sociais*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

SCHULER, Maria. *Como Moscovici nos ensinou a determinar o DNA organizacional*. 2015. Trabalho não publicado.

SCROFERNEKER, C. M. A.; AMORIM, L. R. de; FLORCZAK, R. O. Contribuições para uma compreensão complexa da comunicação no contexto das organizações. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-3947-1.pdf>>. Acesso em 2 out. 2015.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas: função política*. São Paulo: Summus, 1995.

WEY, Hebe. *O processo de relações públicas*. São Paulo: Summus, 1986.

# CONSTRUÇÃO DE VALORES NO DISCURSO INSTITUCIONAL DAS MARCAS: UFANISMO COMO LÓGICA MEDIATIZANTE

---

Vânia Penafieri<sup>1</sup>

## RESUMO

O estudo está voltado para a investigação da mediação de uma lógica institucional fundada na construção dos valores de ufanismo – desdobrados em futuro promissor – presentes nas propagandas das marcas, veiculadas em mídia impressa, no período de outubro de 2012 a setembro de 2013. Entende-se que as propagandas institucionais das marcas são construídas a partir de discursos que incorporam sentidos de ufanismo que, sob uma perspectiva mediadora, são multiplicados e pulverizados em sentidos desdobrados, que se mostram mais ou menos no espaço enunciativo, condicionados pelo potencial de institucionalidade da propaganda. Do ponto de vista teórico a pesquisa ampara-se nas funções de ancoragem, segundo R. Barthes –, dialogismo e polifonia, a partir de M. Bakhtin, e mediação, de E. Verón, A. Hepp e S. Hjarvard.

**Palavras-chave:** Propaganda Institucional; Relações Públicas; Mediação das Marcas; Polifonia.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo configura-se como um recorte de tese de doutorado, que se debruçou na análise de propagandas institucionais por meio do impresso, com foco na construção de valores no discurso institucional das marcas. Em um emaranhado borbulhante de significações, produtos

---

<sup>1</sup> Doutora e Mestre em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP. Professora do Curso de Relações Públicas na Faculdade Cásper Líbero e no Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. Professora do Curso de Publicidade e Propaganda na PUC-SP.

ecoam marcas, marcas se mostram para indivíduos, consumidores se veem projetados nas marcas também como cidadãos, em um processo cíclico, cuja geração de sentidos buscou-se captar e analisar neste estudo.

Não temos a pretensão de limitar a interpretação dos sentidos produzidos nas propagandas, sejam elas institucionais ou mercadológicas, mas sim permitir um olhar mais atento sobre o que as marcas nos dizem. Para o recorte dado a este artigo, o valor de ufanismo, representado pelo chamado futuro promissor será aqui analisado como importante lógica mediatizante do discurso institucional.

## PANORAMA CONCEITUAL

A conquista e a manutenção de uma boa imagem corporativa junto aos consumidores e à opinião pública são, geralmente, os principais objetivos das organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Somos todos, a todo tempo, capitaneados pelo desejo de sermos aceitos: simbólica e concretamente, individual e coletivamente, pessoal e corporativamente. Assim, considera-se que, a atividade de Relações Públicas atue de maneira direta para que esses objetivos possam ser alcançados.

O entendimento de organização aqui empregado refere-se a um termo que ganha força na atualidade, por abranger aspectos mais amplos do que o termo empresa. Para Marín

como organização, a empresa está formada por um conjunto de pessoas em interação mútua, duradoura e específica, agrupadas para conseguir um determinado fim no campo da produção e da distribuição de bens e serviços escassos. Como instituição, a empresa é uma cristalização de tarefas ou papéis sociais em torno da satisfação de algumas necessidades básicas da sociedade. Em qualquer caso, tem-se a ideia de comportamentos comuns adquiridos e transmitidos – com certa permanência ou autonomia, ainda que com relativa dinâmica. (MARÍN, 1997, p. 44)

Ou seja, os papéis das empresas cresceram e as exigências da sociedade tornaram-nas organizações cada vez mais institucionalizadas, entendendo que as demandas sociais devem estar atreladas aos seus negócios. A relação mercadoria *versus* moeda não sobrevive se não for

incorporada ao dinâmico leque de atuações sociais das organizações e marcas. Nesse sentido, Kunsch enfatiza que

vivemos numa sociedade organizacional, formada por um número ilimitado de diferentes tipos de organizações, que constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas. O indivíduo, desde que nasce e durante a sua existência, depara-se com um vasto contingente de organizações, que permeiam as mais diversas modalidades no âmbito dos setores público, privado e do chamado terceiro setor. (KUNSCH, 2003, p. 19)

Assim, sem deixar de lado o que se entende por empresa, mas privilegiando a abrangência do termo organização, torna-se mais claro o cenário em que são construídas as mensagens institucionais, no contexto das relações públicas, e as mercadológicas, no contexto da publicidade, muito embora a imbricação entre elas seja esperada e talvez até natural, tamanha a porosidade encontrada nos ambientes comunicacionais e na geração de sentidos.

De um lado, as Relações Públicas, área intermediadora dos relacionamentos das organizações com seus diferentes públicos, prevê e gerencia as diferentes demandas comunicacionais das organizações, no sentido de buscar a maximização da imagem corporativa. Grunig define relações públicas como “a administração da comunicação entre uma organização e seus públicos”, entendendo que a aproximação e o relacionamento com públicos de contato das organizações devam ser mediados por estratégias e instrumentos de comunicação. (GRUNIG, 1984, p. 6)

Por sua vez, em uma abordagem ampla acerca da atividade de relações públicas, Kunsch afirma que

as relações públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se, para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social. (KUNSCH, 2003, p. 89-90)

Do outro lado a Publicidade, com seus anúncios pluralizados em diferentes suportes midiáticos, atua transformando desejos em necessidades, sonhos em pseudorealidades. E já em um cenário imbricado com anúncios institucionais, Trindade coloca que “o discurso competente, na publicidade, para garantir a adesão dos consumidores, registra a capacidade do ser humano de transformar suas necessidades em algo que lhe proporcione prazer e satisfação”. (TRINDADE, 2005, p. 90)

## **BASES TEÓRICAS**

As organizações empresariais, a partir de aspectos da cultura midiática, produzem mensagens que geram sentidos culturalmente aceitos, com o objetivo de elevar a imagem institucional e com isso a aceitação da opinião pública. Para isso, essas organizações dialogam com enunciados sociais, que traduzem anseios coletivos e buscam gerar uma cadeia sógnica de sentidos favoráveis, que possa ser transmitida e disseminada em larga escala.

Entendemos que tais mensagens são englobadas no conceito de discurso, pois “o que é produzido, o que circula e o que produz efeitos dentro de uma sociedade são sempre discursos” (VERÓN, 2004, p. 61). A abrangência e complexidade dos discursos são envolvidas por heterogeneidades, preservando uma certa identidade enunciativa, a partir de tipos de discursos.

Assim, sabe-se que o discurso institucional aparentemente difere do discurso mercadológico ou publicitário mais por questões conceituais do que simbólicas. O discurso mercadológico faz referência a determinado produto e/ou marca, tendo como possibilidade dialógica os enunciados anteriores relacionados à organização – para geração de atributos de confiança, credibilidade, entre outros.

Por outro lado, o discurso institucional referencia a instituição, ou seja, a organização, buscando fortalecer possibilidades associativas positivas – pelo que ela faz, por sua filosofia e pela maneira como contribui para o aprimoramento da sociedade, para aí sim, em um segundo processo de significação associar, em diálogos posteriores, uma pré-aceitação dos produtos ou serviços relacionados àquela organização. Em outros termos,

o principal propósito é o de construir o reconhecimento básico, a consciência de uma personalidade organizacional e a sua identidade perante todos os públicos da empresa. (...) Um nome conhecido, enfim, inspira confiança, atrai novos clientes e torna as vendas mais fáceis. (PINHO, 1990, p. 119)

Essa construção discursiva das marcas repleta de valores institucionais passa por lógicas associadas à midiaticização, que é tratada por Hepp (2014, p.45) como sendo “o conceito que capta a inter-relação entre as mudanças da mídia e da comunicação, da cultura e da sociedade”.

Em outras palavras, consumimos simbolicamente uma determinada marca sob o filtro de sua existência nas mídias e para as mídias. Desse modo,

a perspectiva das lógicas institucionais coloca ênfase no processo de mudança institucional, incluindo a forma como atores individuais e organizacionais podem tanto influenciar quanto ser influenciados por um conjunto historicamente contingente de lógicas institucionais frouxamente ajustadas. (HJARVARD, 2014, p. 32)

A maneira como as marcas se apresentam em contexto midiaticizante com sentidos amplamente maximizados de ruptura de espaço e tempo (VERÓN, 2014) possibilitam a emergência de diversas vozes institucionais, que se projetam para dentro e também para fora do campo discursivo.

A aderência dos referenciais teóricos até aqui apresentados com o objeto desta pesquisa configura-se justamente no fato de que a geração de sentidos extrapola os limites enunciativos da própria peça representada no suporte-revista, pois “cada enunciado é um elo na corrente complexamente organizada de outros enunciados”, ou ainda, “não pode haver enunciado isolado. Ele sempre pressupõe enunciados que o antecedem e o sucedem. Nenhum enunciado pode ser o primeiro ou o último”. (BAKHTIN, 2003, p. 272 e 371)

A compreensão do fluxo sígnico que permeia as mensagens transmitidas pelas organizações possibilita, em um sentido polifônico, entendido como pluralidade de vozes, o cruzamento de várias vozes presentes nos enunciados e que ecoam fora deles, como instituições, sociedade, meio ambiente entre outros. (BAKHTIN, 2003, p. 199)

Sendo a significação da imagem algo intencional, ainda sobre essa cadeia de significação dialógica, Barthes traz a função da ancoragem, geralmente explorada por meio da linguagem escrita, em apoio à imagem. A ancoragem possibilita maximizar os sentidos desejados em determinado anúncio. Quanto a isso, o autor esclarece que

ao nível da mensagem simbólica, a mensagem linguística guia já não a identificação, mas a interpretação, ela constitui uma espécie de grampo que impede os sentidos conotados de proliferarem quer para regiões demasiado individuais (isto é, ela limita o poder projetivo da imagem), quer para valores disfóricos. (BARTHES, 1982, p. 32-33)

A função de ancoragem proposta por Barthes assemelha-se ao assim chamado de contrato de leitura. Véron esclarece que no contexto do discurso

percursos múltiplos são propostos ao leitor; uma paisagem, de alguma forma, na qual o leitor pode escolher seu caminho com mais ou menos liberdade, onde há zonas nas quais ele corre o risco de se perder ou, ao contrário, que são perfeitamente sinalizadas. (VERÓN, 2004, p. 236)

Desse modo, a função de ancoragem e o entendimento de mensagens denotadas/conotadas, tal como empregadas por Roland Barthes, e dialogismo e polifonia, de Mikhail Bakhtin, darão corpo teórico de maneira estrutural, para as reflexões aqui propostas.

## **O UFANISMO E A MANIFESTAÇÃO DE FUTURO PROMISSOR**

O futuro promissor representa um importante desdobramento do sentido de ufanismo presente nas propagandas institucionais. Na Figura 1, o sentido denotado é expressamente apresentado pelo texto escrito, visualizado em letras grandes à esquerda – o caminho natural de leitura. O texto escrito, tanto o de destaque, quanto o descritivo à direita, ancoram e possibilitam sentidos conotados para a paisagem. Não só a frase “Uma notícia boa para hoje. E melhor ainda para o amanhã.”, mas o horizonte que se apresenta sem linhas claras entre o mar e o céu, voltam-se

para o sentido de futuro promissor. O navio navega no mar, porém o céu é o limite e remete à ideia de futuro próspero.

**FIGURA 1 – PETROBRAS 1**



Fonte: Revista Veja – Editora ABRIL – edição 2289 – ano 45 – nº40 – 3 de outubro de 2012

Na Figura 2, propaganda também veiculada pela Petrobras, o futuro promissor é claramente denotado por projeções, expressas nas metas do Pré-Sal para 2017. A moldura textual que dá destaque ao navio propõe relações intertextuais com outro meio de comunicação – a propaganda institucional traveste-se de jornal e revela informações dignas das grandes manchetes. Aqui, o futuro já começou, embora ainda existam excelentes perspectivas para o amanhã. O navio, o verdadeiro desbravador, acelera – em plano mais aproximado do que na Figura 1 – para esse amanhã que já começou. Céu e mar estão ainda mais imbricados. Nem o céu parece mais ser o limite.



**FIGURA 2 – PETROBRAS 2**



Fonte: Revista Veja – Editora ABRIL – edição 2316 – ano 46 – nº15 – 10 de abril de 2013

O futuro promissor está presente em boa parte das propagandas institucionais e também pode se apresentar de modo mais conotado, fortemente amparado pela visualidade das peças de duas formas preponderantes: pelo trabalho e pelo olhar. É a representação de uma dicotomia signíca que ora se complementa e ora se contradiz. Analisemos então as peças escolhidas para que possamos assinalar essa lógica dicotômica.

Para a análise descritiva da lógica de futuro promissor associado à esperança pelo olhar foram selecionadas quatro peças. As Figuras 3, 4 e 5 apresentam o olhar humanizado de um futuro melhor, de um Brasil bom para todos. As personagens são pessoas comuns, que assumem o principal papel na enunciação. A segurança permeia os olhares, ora sonhadores, quando voltados para o alto ou ainda quando atravessados pelo olhar de uma criança.

O olhar sonhador da personagem (Fig. 3) recebe o alicerce de realidade que só é possível por meio da marca Coca-Cola. O sentido de sonho representado no campo visual é contrastado com o texto escrito em destaque “Aqui no Amazonas sonhos são vividos. E espalhados.” A realidade é abarcada pelo sonho e constituída em presente de realiza-

ção e futuro promissor. O olhar é a conotação principal do sentido de futuro promissor.

**FIGURA 3 – COCA-COLA**



Fonte: Revista Veja – Editora ABRIL – edição 2300 – ano 45 – nº51 – 19 de dezembro de 2012.

Não há nada mais singelo e esperançoso do que o olhar de uma criança posto no horizonte. A visualidade em complemento ao texto escrito (Fig. 4) nos mostra um futuro promissor marcado pela cor amarela, tipicamente brasileira e uma criança com olhar atento e ao mesmo tempo sonhador. O slogan, “nossa energia fez história. E vai fazer o futuro” ancora o sentido da imagem, que ainda apresenta sentidos conotados de futuro ampliado e não tão distante, permitido pela lente de aumento da lupa. O olhar perpassa uma plantação de cana de açúcar – matéria-prima dos combustíveis a partir de energia renovável – o horizonte em projeção é uma realização da Shell, marca fundamental para o futuro promissor do país e das próximas gerações.

FIGURA 4 - SHELL



Fonte: Revista Veja – Editora ABRIL – edição 2330 – ano 46 – nº29 – 17 de julho de 2013.

A Figura 5 aposta na esperança pelo olhar no sentido de troca, um apelo à humanização em aspectos indiscutíveis de segurança: a relação de fragilidade e acolhimento. Os olhares se cruzam, atenuando a distância simbólica entre as personagens devido a seus papéis sociais e estreitando laços de sensibilidade e cuidado com o outro. O texto escrito ancora de modo denotado o sentido de futuro promissor: “A GE enxerga o potencial do Brasil, por isso investe também na saúde”.

FIGURA 5 – GE 1



Fonte: Revista Veja – Editora ABRIL – edição 2300 – ano 45 – nº51 – 19 de dezembro de 2012.

As Figuras 3, 4 e 5 apresentam apostas em pessoas comuns para o destaque das propagandas. Há uma proposta de subversão, ou seja, a marca é substituída por uma ou mais pessoas. No entanto, a substituição ocorre no campo de destaque do espaço enunciativo da propaganda e a marca continua a se fazer plenamente presente por sua suposta benevolência e por seu talento de contribuir com a sociedade, possibilitando um futuro melhor.

A esperança pelo olhar presente na Figura 6 é a representação do olhar de admiração pela marca. Diferentemente das peças anteriores, aqui o olhar em destaque pertence a um rosto anódino, um ser genérico e não a um personagem. O olhar volta-se para o céu, mas o futuro promissor é bem marcado pelo texto escrito em destaque “Boeing e Brasil. Oportunidades infinitas”. O rosto ganha destaque na propaganda pelas dimensões que ocupa no espaço enunciativo, cujo olhar volta-se para o sujeito da mensagem, a marca Boeing. A visualidade da peça faz uma imbricação entre passado e futuro. O presente fica por conta das atuais parcerias da Boeing com o país, cuja promessa da marca é colocá-lo no topo da aviação mundial.

**FIGURA 6 - BOEING**



Fonte: Revista Veja – Editora ABRIL – edição 2338 – ano 46 – nº37 – 11 de setembro de 2013.

A Figura 7 não possui nenhum personagem humano com os olhos voltados para o futuro, mas carrega sentidos conotados do olhar por meio da lanterna do antigo fusca, que parece dirigir-se ao alto, fora dos limites enunciativos do anúncio. Não se trata aqui apenas de uma propaganda de automóvel em comemoração aos 60 anos da Volkswagen no Brasil, mas sim de um ufanismo saudoso, em que o próprio país é refletido no automóvel por meio do par de coqueiros ao longe e pelo texto escrito: “É com muito orgulho que completamos 60 anos fazendo parte da vida dos brasileiros.” O automóvel ganha sentidos de animização e também conota o olhar do próprio brasileiro, como quem vê um filme passando em retrospectiva – a história de uma marca pela história do próprio país.

**FIGURA 7 – VOLKSWAGEN**



Fonte: Revista Veja – Editora ABRIL – edição 2314 – ano 46 – nº13 – 27 de março de 2013.

As Figuras 8, 9, 10 e 11 foram selecionadas para representar o sentido de esperança do olhar pelo trabalho. Na Figura 8, o slogan “A GE enxerga o potencial do Brasil. Por isso investe também em desenvolvimento” ancora o sentido de futuro promissor sugerido na imagem. Os olhares dos funcionários se voltam para o alto, mas não são olhares sonhadores, são olhares de quem projeta o céu por meio da turbina de avião em construção. Aqui, a turbina gera sentidos semelhantes aos vistos na Figura 5, ou seja, a turbina do avião é a lente de ampliação para se enxergar um futuro melhor e mais promissor, só possível com a ação pelo trabalho.

**FIGURA 8 – GE**



Fonte: Revista Veja – Editora ABRIL – edição 2289 – ano 45 – nº40 – 3 de outubro de 2012.

A Figura 9 apresenta o seguinte texto em destaque: “Com a Braskem e seus parceiros, o mundo fica bem mais interessante”. A marca assume o papel de sujeito absoluto, colocando-se de modo imprescindível para a sociedade de maneira totalmente denotada. A esperança pelo olhar assume sentido duplo, ora pelo trabalho, por meio dos olhares atentos e meticulosos dos funcionários, ora pelo olhar lúdico e sonhador de uma criança, ou seja, a marca Braskem trabalha duro para que a sociedade possa usufruir de uma vida mais feliz, no presente e no futuro.

**FIGURA 9 - BRASKEM**



Fonte: Revista Veja – Editora ABRIL – edição 2300 – ano 45 – nº51 – 19 de dezembro de 2012.

Assim como as outras propagandas veiculadas pela Petrobras, a Figura 10 apresenta o mar ao fundo, com os limites entre céu e mar esfumados. O texto escrito em destaque “Inspirar é chegar aonde ninguém chegou antes” remete ao passado, mas constrói o futuro promissor pelo trabalho por meio do semblante de realização da funcionária, que alcança complemento de sentido com o texto: “Gente. É o que inspira a gente”. O futuro promissor é aqui bem marcado pela geração de empregos e prosperidade.



**FIGURA 10 - PETROBRAS 3**



Fonte: Revista Veja – Editora ABRIL – edição 2328 – ano 46 – nº27 – 3 de julho de 2013.

**FIGURA 11 - FIBRIA**



Fonte: Revista Veja – Editora ABRIL – edição 2336 – ano 46 – nº35 – 28 de agosto de 2013.

Na Figura 11 os olhares se voltam para direções diferentes, porém convergem para o sonho realizado, pelo trabalho gratificante. Diferentes atores sociais são representados na cadeia de realizações da marca, os olhares sonhadores para o alto e para o horizonte e o olhar para o trabalho conotam a promessa de um país cada dia melhor, pelas mãos da marca Fibria.

Voltemos então para a relação dicotômica e conflitante presente no sentido de futuro promissor pelo olhar sonhador e pelo olhar de trabalho. O olhar sonhador se opõe à realidade do trabalho, assim como a inércia se opõe à ação. Assim, os sentidos divergentes se complementam no campo discursivo e assumem a lógica midiaticizante do futuro promissor simulado: o trabalho alavancado pelo sonho, o trabalho pela felicidade e não o trabalho pelo trabalho e nem tampouco o sonho pelo sonho.

## **MUNDO MIDIATIZADO DAS MARCAS**

Para buscarmos o papel das marcas a partir dos discursos presentes nas propagandas institucionais impressas entendemos que de saída, seria necessário atentarmos para o ambiente de produção desses discursos. Assim, buscamos enfatizar o aspecto duplo da marca presente na mídia, ou seja, a marca se apresenta com potencial tanto midiaticizado quanto midiaticizante.

Desse modo, demonstramos que a marca midiaticizada projeta-se como discurso midiaticizado, produzido sob medida para as mídias de suporte, ou seja, as marcas existem para nós a partir de relações intertextuais que só fazem sentido e só nos atingem porque somos sensíveis ao conteúdo midiático. A mídia transforma nossa maneira de interação com as marcas, achamos que as conhecemos de maneira ampla, temos a impressão de assimilarmos muitas informações sobre elas a partir de conteúdos filtrados não pela mídia, mas para a mídia. O objetivo da marca para a geração de sentidos de admiração é construído na concretude irreal do que é dito e mostrado na propaganda impressa.

Por outro lado, a marca projeta-se de forma midiaticizante, gerando conteúdo, produzindo relações intertextuais de um meio midiático para outro, interferindo na experiência dos indivíduos na busca de informações sobre produtos e serviços. Assim, por mais que o estudo esteja restrito ao discurso institucional em mídia impressa – revista, não se pode ignorar os diversos dispositivos informacionais utilizados pelas marcas, de modo controlado – como é o caso da propaganda

impresa – até os não controlados e de caráter interacional – como é o caso das marcas em redes sociais digitais.

Ao percebermos que o objetivo-fim da propaganda institucional esteja associado à valorização de uma imagem\organização, precisamos lembrar que o objetivo-fim das marcas está associado à manutenção de sua existência de modo sustentável, assim, a venda de produtos, serviços ou ideias remete à valorização da marca por meio da propaganda institucional com *status* de objetivo-meio, assim, o discurso mercadológico faz-se presente, mesmo que representado por vozes implícitas ou difusas.

## REFERÊNCIAS

BAKHTIN, M. *Estética da criação verbal*. Trad: Paulo Bezerra. 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BARTHES, R. *O óbvio e o obtuso*. Trad: Isabel Pascoal. Lisboa: Edições 70, 1982.

GRUNIG, J. E. Organizations, environments, and models of public relations. *Public Relations Reserch & Education*, 1 (1), 6-29. 1984.

HEPP, A. As configurações comunicativas de mundos midiaticizados: pesquisa da midiaticização na era da ‘mediação de tudo’. In: *Matrizes*. Vol. 8, Nº 1, jan/jun 2014. São Paulo: ECA/USP: 2014. P. 45-64

HJARVARD, S. Midiaticização: conceituando a mudança social e cultural. In: *Matrizes*. Vol. 8, Nº 1, jan/jun 2014. São Paulo: ECA/USP: 2014. P. 45-64

KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

MARÍN, A. L. *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch, 1997

PINHO, J. B. *Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas*. 4ª edição. São Paulo: Summus Editorial, 1990.

TRINDADE, E. A publicidade e a modernidade-mundo: as representações de pessoa, espaço e tempo. In: BARBOSA, I. S. (org.). *Os sentidos da publicidade – estudos interdisciplinares*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

VERÓN, E. Teoria da midiaticização: uma perspectiva semioantropológica e algumas de suas consequências. In: *Matrizes*. Vol. 8, Nº 1, jan/jun 2014. São Paulo: ECA/USP: 2014. P. 45-64

VERÓN, E. *Fragmentos de um tecido*. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

# PRAÇA MAUÁ: A CONSTRUÇÃO DO DISCURSO DE UM LUGAR

---

Maria Helena Carmo dos Santos<sup>1</sup>

## RESUMO

A cidade do Rio de Janeiro vive a “década de ouro dos megaeventos”. Em decorrência de ter sido escolhida cidade-sede dos Jogos Olímpicos 2016, a área do porto, degradada durante décadas, vem sofrendo uma grande transformação urbanística como parte de um legado tangível desse megaevento esportivo, segundo discurso do dossiê da candidatura do Rio ao Comitê Olímpico Internacional. Importante geossímbolo da região denominada Porto Maravilha, a Praça Mauá parece também simbolizar um novo marco dessa cidade-empresa que o Rio de Janeiro aspira ser: competitiva internacionalmente, atraente para investidores e turistas e “inovadora” no conceito de parcerias público-privada.

**Palavras-chave:** Praça Mauá; Imagem; Cidade Olímpica; Megaevento; *Branding*.

## INTRODUÇÃO

Desde 2009, quando a cidade do Rio de Janeiro foi escolhida sede dos Jogos Olímpicos de 2016, obras tiveram início nas diversas regiões afetadas pelo projeto, como Deodoro e Barra da Tijuca, e uma nova proposta de mobilidade começou a ser implementada, com base nos sistemas BRT (*Bus Rapid Transport* ou Transporte Rápido por Ônibus) em que os ônibus circulam em um corredor exclusivo, interligando as zonas

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Comunicação no PPGCOM/UERJ. Mestre em Comunicação e Cultura pela ECO/UFRJ. Graduação em Comunicação Social, habilitação: Relações Públicas (UERJ) e em Letras (UFRJ). Professora do curso de Relações Públicas e de Turismo das Faculdades Integradas Hélio Alonso.

oeste, norte, Aeroporto Internacional do Galeão aos locais das provas da Rio 2016, e BRS (em português, Sistema Rápido de Ônibus), em que os coletivos trafegam em 12 corredores preferenciais com pontos de paradas fixos, além do VLT (Veículo Leve sobre Trilhos), uma conexão direta com ônibus, trens, metrô, barcas, Teleférico da Providência e Aeroporto Santos Dumont, que conectará o Centro do Rio de Janeiro, como parte do planejamento da mobilidade do Porto Maravilha, projeto de requalificação da área portuária.

O porto do Rio foi perdendo importância estratégica no comércio marítimo nacional e, conseqüentemente, na economia nacional desde 1890, quando Santos passa ser o principal porto exportador brasileiro. Na Reforma Pereira Passos, início do século XX, grandes obras realizadas no Rio de Janeiro transformaram a paisagem das regiões central e portuária da cidade para reposicionar a capital em outro patamar: uma imagem moderna, capaz de “construir um centro poderoso de atração de braços e capitais” e “melhorar a arrecadação das rendas” (MENSAGEM PRESIDENCIAL, 3/5/1904, p. 10). Na década de 70, com a construção do viaduto da Perimetral, os bairros do porto são apartados de toda a cidade e se intensifica o processo de degradação.

Com os Jogos Olímpicos, volta-se o olhar para o porto com a proposta de levar a termo uma operação de desenvolvimento urbano que contemple, ao longo de trinta anos, uma área de cinco milhões de m<sup>2</sup>, com impacto direto em três bairros – Saúde, Gamboa e Santo Cristo. Segundo o discurso oficial da Prefeitura, é a recuperação urbanística e socioeconômica de uma região abandonada e decadente, apesar de alto poder de renovação (GÓES, 2010, p. 7) a partir de investimentos em infraestrutura, habitação, comércio, indústria, mas também em cultura e entretenimento, como AquaRio, o maior aquário marinho da América Latina, o Museu do Amanhã e o Museu de Arte do Rio de Janeiro (MAR), esses dois últimos aparatos culturais localizados na Praça Mauá, a centralidade do projeto Porto Maravilha até o momento e um marco do Rio, Cidade Olímpica.

## **RIO 2016: O ANO QUE VEIO PARA FICAR**

Na cidade como centro mundial, a economia dominante é a metropolitana (MUMFORD, 2004, p. 567), sendo que, no começo do século

XXI, as indústrias culturais – e os eventos são fundamentais nessa engrenagem - moldam as políticas econômicas em diversas áreas urbanas, em uma potencial aceleração do entretenimento de massa que surgiu no século anterior (KOTKIN, 2012, p. 21). Nos países avançados, as cidades apoiam suas perspectivas futuras em centros culturais e de entretenimento, rumo a um papel mais efêmero (idem).

No caso dos eventos, independente da tipologia (pequeno, médio, grande e mega), a efemeridade também é uma questão. Acontecimento com prazo pré-definido (cerca de seis meses para as Exposições Universais, um mês para a Copa do Mundo, 17 dias para as Olimpíadas), um evento, na concepção de Indovina (1999, p. 128) é um “e-vento, evanescente no conteúdo” (INDOVINA, 1999, p. 128), que “vai-se” no sopro de alguns dias. Isso pode até ocorrer em relação ao conteúdo em si do evento, mas não em termos de seus efeitos, que podem reverberar na mídia “antes, durante e depois” (FREITAS, 2011, p. 9), ou seja, ainda na fase de candidatura para o evento, o próprio anúncio oficial até a realização em si, o que compreende, em geral, sete anos de cobertura midiática e o pós-evento. Exemplificando, como efeitos pós-olímpicos dos Jogos de Atlanta 1996 (Estados Unidos), o Parque Centenário revitalizou a zona sul da cidade, atraindo várias empresas, quatro museus e um aquário em dez anos; o Complexo Aquático ficou com a Universidade George Tech, que investiu 45 milhões de dólares para construir uma academia de ginástica e um segundo andar, com seis quadras de basquete e um salão de dança. Mas o pior legado foi a desapropriação de casas subsidiadas pelo governo, deixando milhares de pessoas sem ter onde morar (JORNAL DAS DEZ, 7/10/2015). Importante frisar que os impactos e legado desses eventos podem ser tangíveis, como regeneração urbana, transportes públicos, infraestrutura e turismo, quanto intangíveis, como o orgulho local, legitimação política e imagem (ROCHE, 2002), elevando a sede ao status de cidade global.

Fenômeno tipicamente urbano comunicacional, Jogos Olímpicos e Copa de Mundo de Futebol são planejados para atingir público alvo global, o que demanda cobertura midiática internacional (ROCHE, 2000; GUALA, 2007; BURBANK et. al, 2002). Segundo o site Statista, em Pequim 2008 foram 3,55 bilhões de espectadores no mundo, em Londres 2012, 3,64 bilhões, oportunidade que “pode servir como vitrine para a cidade sede ou país” (BURBANK et al, 2002, p.33). Ainda segundo esses autores, o megaevento, pela sua ordem de grandeza, é um estímulo

ou justificativa para desenvolvimento de projetos locais. Embora eles alertem que a utilização de eventos para atrair atenção para as cidades (e países) já ocorra há muito tempo, dois fatores são determinantes para esse ‘encantamento’ na disputa por megaeventos em cidades nos Estados Unidos: mudanças da política urbana federal e o crescimento da globalização, esse último ‘determinante’ para que as cidades encontrem um nicho para inserção mundial ou regional. Seguindo um pensamento semelhante, para Roche (2000, p. 3), a Olimpíada, assim como a Copa do Mundo, é um “evento-mídia”, de grande prestígio internacional que atrai uma grande multidão e atenção da mídia, além de ser um megaevento esportivo que promove valores olímpicos universais, diretamente uma standardização cultural (consumo da cultura do esporte) e indiretamente, por meio de estratégias de marketing, marcas globais e o consumo da cultura (tradução nossa).

Na visão de Philippe Bovy, além do número de participantes e da cobertura midiática, um megaevento demanda uma logística de grande impacto para a cidade, como transporte, aeroportos, energia, acomodações, segurança, hospitalidade global, bem como estruturas efêmeras, executadas para esses eventos temporários, os quais atraem uma grande cobertura midiática, convertendo as sedes em cidades mundiais (BOVY, 2009, p. 8-9), produzindo desenvolvimento local ao atrair turistas e contribuindo para que a cidade seja plataforma comunicacional para a publicidade, o marketing e o *branding* urbano.

Como nós de um sistema econômico global (FRIEDMANN, 1995, p. 21-47), as cidades (aquelas que podem competir para se tornarem globais) têm de investir em uma variedade de aparatos culturais e de lazer de alta qualidade. Ou seja, a cultura é um atributo fundamental para o processo de globalização das cidades. Exatamente nesse cenário que se encaixam os megaeventos, um fenômeno social de consumo global, um produto que projeta a imagem do próprio acontecimento e o da cidade/país sede.

A Olimpíada representa uma estratégia da economia globalizada em que o discurso em relação ao desenvolvimento urbano (essencial para a realização dos grandes eventos) traz em si fórmulas globais, com a valorização de atributos locais. Cenário para um símbolo global de consumo, o megaevento, a cidade aspira atrair investimentos, turistas, visibilidade para si e para o país, conseqüentemente. No “Rio, Cidade

Olímpica”, a transformação urbana está em curso em duas regiões distintas: na Barra da Tijuca, zona oeste, com a construção do Parque Olímpico, palco principal das competições dos Jogos Rio 2016; e o Porto Maravilha, a segunda grande intervenção urbanística na região central da cidade em pouco mais de um século, com foco na requalificação.

O projeto de renovação da Zona Portuária, previsto há muitos anos, foi retomado pela candidatura aos Jogos de 2016. O projeto permitirá a realização de melhorias estruturais e a criação de instalações para os navios de cruzeiro, sempre com um foco turístico. Toda a área do porto, com seus prédios antigos e docas históricas, se tornará uma atração cheia de vitalidade, no coração do Rio. Importantes obras no setor de habitação, transporte e serviços públicos darão uma nova vida ao porto que será mais uma vez reintegrado ao centro da cidade. (DOS-SIÊ DE CANDIDATURA, Rio de Janeiro 2016, p. 40-41)

Um dos principais legados dos Jogos, o porto será revitalizado para se transformar em um novo polo de negócios, entretenimento e turismo (idem, p. 15) com a participação dos três níveis de governo – municipal, estadual e federal, que consideram o evento “a oportunidade ideal para concentrar esforços de revitalização *permanente* (grifo nosso) e de longo prazo em toda a região” (ibid, p. 43). Importante ressaltar, nesse momento, que, embora um produto efêmero de consumo global, um megaevento esportivo traz, no discurso que contribui para lhe dar legitimidade local, um ideal de permanência, ou seja, os efeitos continuam por muito tempo após os Jogos. Então, o “Rio, Cidade Olímpica” transcende a preparação e a realização dos Jogos, como se em uma peregrinação do presente (AUGÉ, 2010, p. 10; MAFFESOLI, 2007, p. 191), cristalizado em um tempo que não se articula mais em uma linha presente-passado-futuro, mas em um “esticar desse tempo presente”. Aliás, “Rio 2016: um ano veio para ficar” seguirá pelos anos vindouros. Uma vez Cidade Olímpica, sempre o será.

Os megaeventos seriam, então, resultados e promotores dessa economia mais fluida ou fragmentada (SENNET, 2006) em que o turismo e a cultura exercem uma importância fundamental, criando nova oportunidade de trabalho e de consumo, redefinindo o próprio modelo de desenvolvimento (GUALA, 2007, p. 19) e uma nova forma de pensar



as cidades. No Porto Maravilha, a Praça Mauá é esse lugar onde turismo e cultura se encontram, engendrando um novo espaço de consumo na/cidade do Rio de Janeiro.

## **A PRAÇA MAUÁ DE ONTEM E OS MUSEUS-ÂNCORAS DO PORTO MARAVILHA**

As praças marcam a estrutura das cidades. Diferenciam-se de outros espaços por constituírem vazios na malha urbana. Associadas a conjuntos arquitetônicos, funcionam como pontos de descompressão ao proporcionarem uma ruptura na paisagem conformada pelas edificações (CALDEIRA, 2007, p. 4).

A autora recupera a história da praça como espaço urbano. Na Ágora grega, era o lugar de encontro dos cidadãos, que representava o lugar do domínio público, parte do centro político-social da cidade. Na praça do Fórum Romano, formava-se o coração da cidade, que conjugava as atividades do mercado com um lugar de assembleia, “onde se assistia às disputas atléticas, os oradores dirigiram-se às multidões, os comerciantes fechavam negócios, eram realizados os cultos, além de administrar a cidade nos tribunais e edifícios institucionais” (idem, p. 21). Na Idade Média, espaço de sociabilidade, da espontaneidade, mas também onde se mostrava a força das leis, bem diferente do Renascimento, quando “praças, ruas e avenidas transformam-se nos principais elementos de reformas e intervenções urbanas”, acentuando-se como símbolos de uma ordem sócio-governamental e promovendo uma reestruturação da vida pública para outros espaços de sociabilidade (teatros, bares, cafés) em virtude do desenvolvimento da burguesia mercantil e intelectual. O século XIX marca o desenvolvimento industrial da cidade moderna, planejada a partir de grandes eixos e avenidas para dar conta da circulação de um fluxo contínuo, e a praça transforma-se em um lugar de passagem, de entrocamento (ibid, p. 26-33).

O traçado atual da Praça Mauá remonta ao início do século XX, a essa cidade moderna industrial, com as Reformas do prefeito Pereira Passos e do presidente da República Rodrigues Alves, ao mesmo tempo de modernização do porto e de embelezamento urbanístico do Centro da cidade, com a abertura Avenida Rio Branco e de outras ar-

térias. Conhecida até então por Largo da Prainha (em 1910, passa a se chamar Praça Mauá, uma homenagem a Irineu Evangelista de Souza, o Visconde de Mauá), a região sofreu com as demolições (incluindo o corte do Morro de São Bento), necessárias para a “remodelação do porto que visava atender a ancoragem dos grandes navios e armazenamento das mercadorias” (IPHAN, p.7). Para isso,

Eram promovidas desapropriações dos ocupantes da antiga orla e de inúmeros trapiches, ação fundamental para alteração de toda a área. Da extensa esplanada resultante, que passava a fornecer possibilidades para implantação de armazéns e galpões, uma faixa de 100m de largura por 3.300m em toda a orla do novo cais era destinada exclusivamente às operações portuárias. Dela, 40m estavam comprometidos com a construção de uma nova avenida que, para distribuição dos fluxos de carga, deu origem a duas outras, nas direções da Cidade Nova, a atual Francisco Bicalho, e da área central, a tão conhecida Rio Branco (RAHBA, 2001, p. 99).

Para Caldeira (2007, p. 136), após a intervenção de Pereira Passos, o novo centro urbano do Rio de Janeiro era formado pelo Campo de Santana, pela Praça Ferreira Viana (Cinelândia), pela Avenida Rio Branco e pela Praça Mauá. Era no cais dos passageiros, localizado na Praça, que os visitantes desembarcavam dos transatlânticos, os imigrantes vinham da Europa, onde ocorreram

as manifestações operárias do Primeiro de Maio, influenciadas pelos movimentos comunista e anarquista, proibidas durante o Estado Novo (...) e embarcaram os soldados brasileiros durante a Segunda Guerra Mundial e foram recebidos representantes de Estado como Eva Perón e o Presidente Roosevelt” (IPHAN, p. 9).

Símbolo de uma cidade, de um país, de um modelo econômico caracterizado por um capitalismo centrado na produção, a Praça Mauá representou a porta da entrada do Rio de Janeiro (de certa forma do Brasil), a primeira impressão da cidade. Durante esse período, a paisagem construída era bem diferente do “padrão olímpico” atual: o Arsenal da Marinha (século XVIII); a Casa Mauá e o Palácio Dom João VI (antiga Inspetoria Geral dos Portos), ambos da década de 1910; a Rodoviária

Mariano Procópio, no térreo da Polícia Marítima (1950), e o Edifício Noite, de 1929, o primeiro arranha-céu da cidade, o pioneiro em concreto armado na América Latina e famoso também por ter sido sede da Rádio Nacional, a partir de 1936. Outras duas obras interferiram na paisagem da Praça Mauá: a construção do Píer Oscar Weinschenk (conhecido como Píer Mauá), para a Copa do Mundo de 50, “a fim de possibilitar o atracamento dos dois maiores transatlânticos do mundo à época: o Queen Mary e o Queen Elizabeth”, que trariam turistas para o campeonato, segundo o historiador Milton Teixeira (site Cidade Olímpica), e a implantação do Perimetral, que ligava o Aterro do Flamengo à Rodoviária Novo Rio e tinha uma saída na Praça Mauá. Com esse viaduto, a praça entrou em decadência (IPHAN, p. 10), bem como toda a zona portuária.

Com o início da operação urbana Porto Maravilha, em 2011, a Praça começa a passar por uma grande transformação, com a derrubada da Perimetral e a reconversão do Palacete Dom João VI e do prédio da Polícia Marítima em Museu de Arte do Rio (MAR). Tem início, com a inauguração do MAR, na data de aniversário da cidade em 2013, um processo de produção de novos sentidos para a Praça Mauá: a dos grandes aparatos culturais, criados como discurso de um legado da “Cidade Olímpica”. Empreendimentos esses semelhantes aos recentes “urbanismos olímpicos” (MUÑOZ, 1997, p.3), nos quais as cidades executam um grande projeto de renovação urbanística dos quais fazem parte ícones arquitetônicos, como o MAR e o Museu do Amanhã, concepção do arquiteto Santiago Calatrava, o mesmo de outros projetos culturais em cidades-sede de grandes eventos.

O Rio de Janeiro parece estar inserido no que Augé denomina mundo-cidade, “uma imensa cidade onde trabalham os mesmos arquitetos, onde estão as mesmas empresas econômicas e financeiras, onde se encontram os mesmos produtos” (2010, p. 42), uma ideologia da globalização na qual “uma *nova questão urbana* que teria, agora, como nexo central a problemática da *competitividade urbana*” (VAINER, 2000, p. 76). E os Jogos Olímpicos surgem para “alavancar” essa competitividade da cidade-sede, de reposicionar o Rio de Janeiro no cenário em que há uma “guerra de lugares” (SANTOS, 2006, p. 166) por mais investimentos, por uma recolocação mundial. Para enfrentar essa “guerra de lugares”, a cidade se rende a um planejamento urbano-empresarial, em parcerias público-privadas. Como qualquer outra organização, a cidade-empresa

passa a incorporar um discurso de *branding* que visa diferenciá-la e potencializar sua imagem e reputação frente a suas “concorrentes”. A lógica do planejamento estratégico empresarial é adaptada para a questão urbana. No Rio de Janeiro, a região portuária, denominada Porto Maravilha, e seu principal cartão-postal, a Praça Mauá, parecem estar em processo de construção dessa narrativa de *branding*.

## **PRAÇA MAUÁ E O *BRANDING* DE LUGAR**

Ver a cidade como empresa significa, essencialmente, concebê-la e instaurá-la como agente econômico que atua no contexto de um mercado e que encontra neste mercado a regra e o modelo do planejamento e execução de suas ações. Agir estrategicamente, agir empresarialmente significa, antes, de mais nada, ter como horizonte o mercado, tomar decisões a partir das informações e expectativas geradas no e pelo mercado (VAINER, 2000, p. 86).

Teoricamente “assumidamente empresarial”, essa ordem urbanística (a exemplo do Porto Maravilha) depende de ações governamentais, desde que voltadas para “os interesses constituídos e dominantes no mercado” (idem), como se fosse um mediador/facilitador de como “encontrar terrenos lucrativos para absorção de capital excedente” (HARVEY, 2009, p. 10), em tentativas de produzir mais renda e dinheiro em “forma espiral do capitalismo”, em que a produção, o investimento e o aumento dos mercados criam uma espiral de desenvolvimento, na qual o dinheiro tem de encontrar novas formas de se valorizar, que pode ocorrer, por exemplo, com investimentos em terra e imóveis (HARVEY, palestra 8/3/2016). Para que isso ocorra, é necessário parcerias entre a iniciativa privada e o governo. No Brasil, isso se tornou possível com a promulgação do Estatuto das Cidades (Lei no 10.257, de 10/7/2001), que estabelece que o Município pode se unir à iniciativa privada para efetuar uma operação urbanística a fim de valorizar e recuperar áreas da cidade (Estatuto da Cidade, Art.32/34).

Denominada operação consorciada, é o conjunto de intervenções e medidas coordenadas pelo Poder Público com a participação de proprietários, moradores, usuários permanentes e investidores privados, com objetivo de alcançar transformações urbanísticas estruturais, me-

lhorias sociais e valorização ambiental (idem, Art. 32 § 1º ). Em 2009, após a cidade do Rio de Janeiro ter sido escolhida sede dos Jogos 2016, o prefeito Eduardo Paes envia à Câmara dos Vereadores uma lei complementar para instituir a Operação Urbana Consorciada da Região do Porto do Rio, uma parceria público-privada que tem, dentre os princípios norteadores, “a valorização da paisagem urbana, do ambiente urbano e do patrimônio cultural material e imaterial” (LC n.º 101, 2009). É o megaevento como mola propulsora de um “novo” porto:

O Porto Maravilha também realizará ações para a valorização do patrimônio histórico da região, bem como a promoção do desenvolvimento social e econômico para a população. A implantação de projetos de grande impacto cultural, como o Museu de Arte do Rio (MAR), na Praça Mauá, e o Museu do Amanhã no Pier Mauá, ambos em parceria com a Fundação Roberto Marinho, dão nova cara à entrada do porto. Para coordenar o processo de implantação do Porto Maravilha, foi criada a Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Rio de Janeiro (cdurp), empresa de economia mista, controlada pela Prefeitura. A cdurp tem como principais funções implementar e gerir a concessão de obras e serviços públicos na região, além de administrar os recursos patrimoniais e financeiros referentes ao projeto (<http://portomaravilha.com.br/portomaravilha>).

Onipresente e determinante na vida urbana, o mercado mudou sua forma de atuação. Com o propósito de terem êxito frente a outras cidades competidoras e se reposicionarem local e/ou mundialmente, as cidades não estão mais centradas na produção ou infraestrutura ou comércio, mas sim em atrair visitantes (GUALA, 2007, p. 20) por meio de estratégias de *city marketing* ou *branding* urbano. Por conseguinte, na opinião de Guala (2007) e Indovina (1999), a recuperação urbana tem sido parte de um planejamento de um evento, uma estratégia frequentemente utilizada pelo *branding* para “alavancagem” da cidade no cenário global.

Pensar em *branding* urbano é entender que cidades são produtos. Por isso, precisam ser competitivas e seguir a mesma lógica de qualquer produto, empresa ou marca: criar estratégias para posicionarem sua imagem ou identidade que diferencie uma cidade de outras tantas concorrentes a partir da identificação de atributos que sejam únicos, singulares, autênticos. O *branding* aplicado a lugares parece vital para

a competição em uma economia global. Para Jansson e Power (2006), as cidades que desejam atrair investimentos locais e internacionais, outras empresas, profissionais qualificados, novos moradores, turistas e visitantes, comercializar e divulgar, por meio de marketing, produtos e serviços locais somente viabilizam esses objetivos se o *branding* for planejado interna e externamente. Ou seja, em uma das pontas da gestão da marca de lugar, construir uma identidade e fortalecer o orgulho dos moradores e fomentar um ambiente favorável para negócios e, na outra, por meio de estratégias de comunicação, o *branding* visa atrair investimentos, mão-de-obra qualificada, visitantes e turistas, ao mesmo tempo em que contribui para divulgar produtos e serviços. No entanto, planejar o conceito de *branding* urbano não é tão simples assim, visto o desafio de projetar a identidade local em um mercado global de fluxos de imagens sempre em expansão (GOVERS; GO, 2009).

No Rio de Janeiro, a marca-cidade parece incorporar o Porto Maravilha e, mais especificamente, o Cais do Valongo e da Imperatriz, sítio arqueológico descoberto no início das obras que teve “candidatura apresentada à UNESCO para ser declarado Patrimônio da Humanidade” no início de 2016 (Entrevista Alberto Silva, 17/3/2016), e a Praça Mauá. Para Silva, presidente da Cdurp, “em qualquer lugar mundo, um sítio que é patrimônio da humanidade é um ícone” e o “ícone novo construído foi o Museu do Amanhã”. Ao criar a narrativa de *branding* da cidade, e mais especificamente do lugar Porto Maravilha, tem-se um patrimônio herdado, símbolo da história do lugar, da cidade e do país, um resgate da memória, e um “patrimônio” construído, o Museu do Amanhã, um padrão global de concepção de arquitetura e do espaço urbano contemporâneo. Dois geossímbolos com conotações diversas, o Cais do Valongo remete a um atributo local, importante para conferir um caráter genuíno da cidade; enquanto a Praça Mauá, um “atributo” global, com o Museu de Arte do Rio, que conquistou o Prêmio Internacional de Arquitetura, o Architizer a+Awardsem 2014 (JORNAL O GLOBO, 3/4/4014) e “recebeu mais de 250 mil visitantes em 2015” (RJ TV, 18/12/2015), e o Museu do Amanhã, eleito pelo *The Guardian* um dos dez melhores museus do mundo (21/12/2015) e que, em dois meses, tinha sido visitado por 150 mil pessoas. Na construção do *branding* da cidade, que depende de uma intensa comunicação, in-

clusive midiática, a Praça Mauá tem mais visibilidade, mais cobertura e sintetiza, no momento, o que representa o Porto Maravilha.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cidade-empresa precisa contar uma história. A de que a parceria público-privada é uma “modelagem financeira inovadora para a requalificação urbana da Região Portuária”, que garante “as obras e a prestação de serviços até 2026, beneficiando diretamente atuais moradores e trabalhadores e indiretamente a toda Região Metropolitana”. A de que o projeto na região é um legado olímpico – afinal, em abril de 2015, a operação urbana Porto Maravilha foi contemplada com o prêmio Legado Olímpico de Desenvolvimento Urbano, entregue pela multinacional norte-americana Ernst & Young.

Reinventar-se o porto da cidade, inserindo-o em um projeto maior – a Cidade Olímpica. Projeto grandioso de urbanização, em que a área portuária, antes um espaço de produção, assume-se como um espaço de serviços, de cultura e lazer, “cuja potencialidade é praticamente ilimitada” (ARGAN, 1998, p. 215), isto é, o porto virou um espaço de consumo. Reinventa-se também a história da Praça Mauá, ou talvez, a praça “renasça” “Mais de 20 atrações. Uma festa para celebrar o renascimento da Praça Mauá, na região portuária do Rio” (BOM DIA BRASIL, 21/12/2015). Nota-se que a produção de sentido da Praça Mauá “olímpica” difere – e muito – da praça da Reforma Passos e da Rádio Nacional, quando o espaço urbano atendia a uma lógica governamental de desenvolvimento da cidade.

Na atual Praça “olímpica”, o consumo é o próprio espaço, empacotado em um discurso cultural, sendo os museus, âncoras do desenvolvimento local, e eles mesmos, objetos de desejo. À praça cabe desempenhar a função de plataforma de comunicação para esses empreendimentos culturais que conferem ao lugar uma razão de ser. E de contribuir para o *branding* da cidade-empresa e o do próprio lugar.

## REFERÊNCIAS

ARGAN, Giulio Carlo. *Historia da Arte como Historia da Cidade*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

AUGÉ, Marc. *Por uma antropologia da modernidade*. Edufal: UNESP, 2010.

BOM DIA BRASIL (TV GLOBO). 21 de dezembro de 2015.

BOVY, Philippe. *Megaeventos: catalisadores para transporte mais sustentável nas Cidades*. 2009. Disponível em: <<http://www.mobility-bovy.ch/>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

BURBANK, Mathew; ANDRONOVICH, Greg; HEYING, Charles. *Megaevents, urban development and public policy*. The Review of Policy Research, 2002, p. 179-202.

CALDEIRA, Junia Marques. *A Praça Brasileira: trajetória de espaço urbano – origem e modernidade*. Tese de doutorado. Campinas, São Paulo, 2007.

CIDADE OLÍMPICA. Disponível em: <http://www.cidadeolimpica.com.br/construido-para-copa-de-50-pier-maua-recebera-museu-do-ama-nha-2/>. Acesso em 15 de março de 2016.

DOSSIÊ DE CANDIDATURA RIO DE JANEIRO 2016. Disponível em: <[http://www.rio2016.com/sites/default/files/parceiros/dossie\\_de\\_candidatura\\_v1.pdf](http://www.rio2016.com/sites/default/files/parceiros/dossie_de_candidatura_v1.pdf)>. Acesso em: 10 de mar. 2010.

FREITAS, Ricardo Ferreira. Rio de Janeiro, lugar de eventos, das exposições do início do século XX aos megaeventos contemporâneos. In: XX Encontro Nacional da Compós, 2011, Porto Alegre. *Anais da Compós 2011*. Porto Alegre: UFRS, 2011.

FRIEDMANN, John. Where we stand: a decade of world city research. In: Knox, L; Taylor, P.J. (orgs). *World cities in a world-system*. New York: Cambridge University Press. 1995, p. 21-47.

GÓES, Felipe. “A Cidade Maravilhosa cria um porto à sua altura”. In: ANDREATTA, Verena. *Porto Maravilha Rio de Janeiro + 6 casos de sucesso de revitalização portuária*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2010. p. 7 a 9.

GOVERS, Robert; GO, Frank. *Place Branding – Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*. New York: Palgrave Macmillan, 2009.

GUALA, Chito. *Mega eventi: modelli e storie di rigenerazione urbana*. Roma: Carocci, 2007.



HARVEY, David. *A liberdade da cidade*. In: GEOUSP - Espaço e Tempo, São Paulo, nº 26, p.9-17, 2009.

\_\_\_\_\_. Conferência Direito à Cidade. In: “Cidades Rebeldes, Espaços de Esperança”, Rio de Janeiro, 8 a 11 de março de 2016. Disponível na íntegra em: <<https://www.youtube.com/watch?v=rR2HKnphyxg>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

INDOVINA, Francisco. *A Cidade da Expo'98: uma reconversão na frente ribeirinha de Lisboa?* Lisboa: Editorial Bizâncio, 1999.

IPHAN. *Parecer sobre o Edifício A Noite*. Disponível em: <[http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/28\\_1%20Primeiro%20arranha-c%20brasileiro%20tombado%20pelo%20IPHAN.pdf](http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/28_1%20Primeiro%20arranha-c%20brasileiro%20tombado%20pelo%20IPHAN.pdf)>. Acesso em: 18 mar. 2016.

JANSSON, Johan; POWER, Dominic (orgs). *Image of the City - Urban Branding as Constructed Capabilities in Nordic City Regions*. Departamento da Geografia Social e Econômica da Uppsala University, 2006. Disponível em <http://www.nordicinnovation.org/sv/publikationer/the-image-of-the-city-urban-branding-as-constructed-capabilities-in-nordic-city-regions/>. Acesso em: 18 mar. 2016.

JORNAL DAS DEZ (Globo News). Especial Cidades Olímpicas – Atlanta, 7 de novembro de 2015.

O GLOBO. *Um prêmio para o MAR*. Coluna Anselmo Góis. 3 de abril de 2014.

KOTKIN, Joel. *A cidade: uma história global*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

MAFFESOLI, Michel. *O ritmo da vida*. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro: Editora Record, 2007.

MENSAGEM PRESIDENCIAL AO CONGRESSO NACIONAL. Rodrigues Alves, 1904. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/mensagem-ao-congresso-nacional/mensagem-ao-congresso-nacional-rodrigues-alves-1903/view>. Acesso em: 21 fev. 2016.

MUMFORD, LEWIS. *A cidade na história: suas origens, transformações e perspectivas*. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

MUÑOZ, Frances. *Historic evolution and urban planning typology of Olympic Villages*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics UAB. Disponível em: <[http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp091\\_eng.pdf](http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp091_eng.pdf)>. Acesso em: 18 mar. 2016.

RABHA, Nina Maria de Carvalho Elias. *Centro do Rio: perdas e ganhos na história carioca*. Tese de doutorado. Orientador: Prof. Dr. Maurício de Almeida Abreu. Rio de Janeiro: PPGG/UFRJ, 2006.

RJ TV 1ª EDIÇÃO (TV Globo). 18 de dezembro de 2015.

ROCHE, Maurice. *Mega-events modernity: olympics and expos in the growth of global culture*. Londres: Routledge, 2000.

\_\_\_\_\_. *Olympic and Sport Mega-Events as Media-Events: Reflections on the Globalisation paradigm*. The Global Nexus Engaged, Sixth International Symposium for Olympic Research, 2002. p. 1-12.

SANTOS, Milton. *A Natureza do Espaço. Técnica e Tempo, Razão e Emoção*. São Paulo: Edusp, 2006.

SENNET, Richard. *Carne e Pedra – o corpo e a cidade na civilização ocidental*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2003.

SILVA, Aberto. Entrevista concedida no dia 17/2/2016 na sede da Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro.

\_\_\_\_\_. De onde vem o dinheiro do Porto Maravilha? Disponível em: <<http://www.portomaravilha.com.br/noticiasdetalhe/3663>>. Acesso em 15 de mar. de 2016.

STATISTA. *Olympic Summer Games total global TV audience in 2008 and 2012* (in billions). Disponível em: <<http://www.statista.com/statistics/280502/total-number-of-tv-viewers-of-olympic-summer-games-worldwide/>>. Acesso em 15 de mar. de 2016

THE GUARDIAN. 10 of the best new museums. Disponível em: <http://www.theguardian.com/travel/2015/dec/21/10-best-new-museums-new-york-venice-germany>. Acesso em: 21 mar. 2016.

VAINER, Carlos B. Pátria, empresa e mercadoria: notas sobre a estratégia discursiva do planejamento. In: ARANTES, Otília; VAINER, Carlos; MARICATO, Ermínia (Org.). *A cidade do pensamento único: desmanchando consensos*. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000, p.75-103.



# OS DIVERSOS OLHARES SOBRE A ORGANIZAÇÃO: UMA REFLEXÃO ACERCA DA IDENTIDADE PROJETADA E OS SENTIDOS CONSTRUÍDOS NO CAMPO DA RECEPÇÃO.

---

Rodrigo Neiva<sup>1</sup>  
Fernanda Oliveira<sup>2</sup>

## RESUMO

Este estudo aborda o conceito de identidade aplicado ao contexto organizacional, entendendo-a como uma construção simbólica, que pode ser projetada por meio do discurso midiático. Nesse sentido, a comunicação, apesar de não ser a única forma de projeção da identidade, pois há de se considerar também os símbolos e as próprias ações organizacionais, exerce um papel fundamental neste processo. Ao problematizar a busca pela coerência de um eu organizacional, é necessário considerar a lacuna existente entre a projeção intencional de uma imagem positiva da organização e a percepção construída pelos sujeitos em situação de interação.

**Palavras-chave:** Identidade Organizacional; Identidade Projetada; Processo de Comunicação.

---

<sup>1</sup> Graduado em Relações Públicas, especialista em Gestão Estratégica de Marketing e mestre em Comunicação Social pela PUC Minas. Docente na Universidade São Judas Tadeu - São Paulo.

<sup>2</sup> Graduada em Jornalismo, especialista em Gestão Estratégica da Comunicação e mestre em Comunicação Social pela PUC Minas. Docente do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas e Assessora de Marketing e Comunicação Corporativa do Centro Universitário de Belo Horizonte - Unibh.

## O CONCEITO DE IDENTIDADE

A questão da identidade seja ela aplicada a pessoas, grupos ou organizações, vem sendo bastante discutida pelas ciências humanas e sociais. Inúmeras são as contribuições e interpretações para tal conceito, o que torna difícil a missão de buscar uma definição teórica que permita delimitá-la com propriedade.

A palavra identidade tem sua origem nos vocábulos latinos *idem* e *identitas* – que podem ser entendidos como o mesmo e do vocábulo *entitas*, que significa a essência do ser. Pela combinação destas duas palavras, o termo identidade pode ser compreendido como a mesma entidade (CALDAS; WOOD JÚNIOR, 1997).

Esta noção de identidade influenciada, pelo pensamento clássico e pela lógica, deu origem a diversos estudos e, ao longo do tempo, permaneceu atrelada à ideia de algo nato, único e imutável. Em contrapartida, Stuart Hall (1996), afirma que nas últimas décadas, ao mesmo tempo em que houve uma explosão discursiva em torno da questão da identidade, percebe-se também uma desconstrução das perspectivas identitárias que corroboram com a noção de uma identidade integral e originária.

Hall (2003), ao traçar uma evolução histórica do conceito, distingue a identidade a partir de três diferentes perspectivas: a do sujeito do iluminismo, a do sujeito sociológico e a do sujeito pós-moderno. A primeira concepção de identidade, a do sujeito do iluminismo, está baseada na ideia de um indivíduo centrado e unificado, dotado de razão, cujo centro consiste em um núcleo interior que emerge na ocasião do nascimento e permanece o mesmo por toda a sua vida. A segunda perspectiva, a do sujeito sociológico, pressupõe que a identidade é constituída na relação do indivíduo com os outros, descartando a ideia anterior de uma identidade central autônoma e imutável. Na concepção do autor, o sujeito ainda possui um núcleo identitário como na concepção anterior. Entretanto, este núcleo é mutável. Ele é formado e se modifica por meio do diálogo contínuo entre o “eu” e as identidades e culturas exteriores ao sujeito.

Esta visão sociológica da identidade, que tem suas bases no interacionismo simbólico, representa uma interface entre a sociologia e a psicologia na interpretação do processo de construção da identidade. A partir desta perspectiva, Goular e Bregunci (1990), afirmam que a identidade é construída e mantida socialmente por meio da intera-

ção do sujeito com outros indivíduos, responsáveis por sustentar sua autointerpretação de identidade. Esta dialogicidade entre o interno e o externo, entre o mundo pessoal e o mundo público, permite, segundo Hall (2003), o alinhamento entre a subjetividade do indivíduo com os lugares objetivos que ele ocupa no mundo social e cultural.

As transformações estruturais pelas quais passam a sociedade contemporânea acabam proporcionando para o indivíduo pós-moderno, a perda do sentido de si (Hall, 2003). Tanto a noção de identidade do sujeito do iluminismo quanto a do sujeito sociológico não são mais suficientes para explicar o indivíduo pós-moderno. Este colapso da identidade, também chamado por alguns autores de crise de identidade, é constituído, na opinião de Hall (2003), por um duplo deslocamento: o deslocamento do indivíduo de seu lugar no mundo social, bem como o deslocamento de si mesmo. O sujeito com uma identidade única e estável está se tornando fragmentado na medida em que é levado a assumir identidades diferentes em diferentes momentos de sua vida. A noção de identidade para o sujeito pós-moderno é vista como uma construção permanente, múltipla, e muitas vezes contraditória.

As velhas identidades, que por tanto tempo estabilizaram o mundo social, estão em declínio, fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo moderno, até aqui visto como um sujeito unificado. A assim chamada 'crise de identidade' é vista como parte de um processo mais amplo de mudança, que está deslocando as estruturas e processos centrais das sociedades modernas e abalando os quadros de referência que davam aos indivíduos uma ancoragem estável no mundo social (HALL, 2003, p.7).

Ainda que seja impossível esgotar os significados do conceito de identidade, estas diferentes perspectivas, do nosso ponto de vista, fornecem as bases para a compreensão da noção de identidade individual na contemporaneidade. É possível considerar que se trata de um processo dialógico, na medida em que o indivíduo, em interação com os outros sujeitos, conduz o alinhamento entre a sua subjetividade e as expectativas as quais é submetido, tendo em vista as diferentes posições que ocupa no mundo. Além do caráter processual e dialógico, a identidade é fluida. Em contraposição ao pensamento clássico, a identidade não é

nata ou sequer mantida através do tempo. O indivíduo contemporâneo vivencia diversas identificações, adaptando-se constantemente.

## **DA IDENTIDADE INDIVIDUAL À IDENTIDADE ORGANIZACIONAL**

No âmbito organizacional, os primeiros estudos, de um modo geral, começam a ser desenvolvidos na década de 80. Considerando que a discussão acerca da identidade do indivíduo fornece as bases para os estudos da identidade organizacional, é necessário compreender as articulações entre os dois planos e as transposições possíveis.

Gioia (1996) considera que a transposição da questão da identidade para as organizações não representa uma lacuna conceitual, mas um salto para cima no nível de análise. Para o autor, a maioria dos paralelos entre estes níveis é direta. Ainda assim, ao imputar uma identidade a uma organização, algumas mudanças conceituais podem ser observadas. Desta maneira, torna-se possível o diálogo entre as concepções teóricas de uma identidade na contemporaneidade, tal como é aplicada aos indivíduos, com a noção de identidade assumida pelos estudos organizacionais.

Do nosso ponto de vista, ao tratarmos sobre a identidade no contexto das organizações, consideraremos que se trata de uma construção simbólica, cujo objetivo é invocar o sentido de coerência organizacional. Ressalta-se também a inevitável diferença entre a construção coletiva e simbólica de uma identidade organizacional e as múltiplas percepções de identidade existentes na organização. Estas duas concepções não são contraditórias e sim complementares, levando-se em conta que é a narrativa da identidade que organiza estas múltiplas percepções, conferindo uma noção, mesmo que ilusória, de inteireza.

Neste contexto, a identidade é, ao mesmo tempo, unitária e plural, permanente e fluida. Segundo Driver (2009), a identidade organizacional refere-se a um discurso, uma construção narrativa, que reforça aspectos centrais, distintivos e permanentes em uma organização. É construída socialmente para dar sentido aos públicos de relacionamento acerca de “quem” é a organização. Para a autora, a identidade seria uma construção imaginária do EU organizacional. Desta maneira, o discurso da identidade organizacional, apesar de ilusório, é extremamente importante, sendo capaz de fornecer respostas sobre “quem somos enquanto organização”

e promover um sentimento de pertencimento entre seus membros. A organização torna-se um EU, simbólico, fixado de uma forma determinada, visando tanto validar as autopercepções de identidade, como também favorecer a identificação e comprometimento entre os membros da organização, promovendo uma sensação de segurança (Driver, 2009).

No entanto, a identidade organizacional, assim como a individual, é fragmentada, múltipla e dinâmica. Para resolver esta contradição, é necessário, segundo Driver (2009), assumirmos a lacuna existente entre a identidade da organização e a construção simbólica de identidade, a qual chamaremos de imaginária. Segundo a autora, abre-se um espaço para assumirmos também a importância da luta contra essa falta. Considerando que a identidade imaginária nunca será um reflexo fiel da organização, é possível trabalhar o desenvolvimento de ações que levem a diminuição da lacuna existente.

Podemos falar, por exemplo sobre a importância da noção de sustentabilidade nos dias atuais. Para uma organização, tornar-se sustentável é, atualmente, um fator chave para a manutenção da competitividade. Nesse sentido, o discurso do desenvolvimento sustentável assume grande importância e passa também a ser introduzido no discurso organizacional. No entanto, a adoção do discurso não significa, necessariamente, que a organização de fato lida com as questões relacionadas a sustentabilidade. A mudança do discurso deve ser acompanhada por uma mudança de atitude. Ao fazerem isso, as organizações têm a possibilidade de trabalharem ações efetivas que deem legitimidade ao posicionamento.

Para Driver (2009), a identidade organizacional, encarada como uma construção simbólica, somente irá prevalecer na medida em que a própria organização pautar suas ações em direção ao ideal de identidade. De acordo com a autora, ao encarar a identidade organizacional como uma construção simbólica, dialógica, via linguagem, a organização por meio dos seus membros estarão aptos a trabalhar as lacunas existentes.

Assim como acontece com o indivíduo, que segundo Bauman (2008) está permanentemente envolvido no processo de construção de identidade, a fluidez e a complexidade do mundo contemporâneo levam os membros da organização a se questionarem constantemente sobre quem são. Por outro lado, buscando diminuir a ansiedade dos funcionários e responder aos seus próprios anseios de segurança, as organiza-



ções, projetam sua identidade visando subsidiar a construção e reconstrução do sentido de quem somos (HATCH, SHULTZ, 2000; ALMEIDA, 2008; VAN RIEL, 2007).

## **A IDENTIDADE PROJETADA**

A noção de identidade pode ser compreendida como uma narrativa que a organização constrói sobre si mesma visando diminuir o sentimento de ansiedade entre seus membros, proporcionar segurança tanto para os sujeitos quanto para a própria organização, além de reforçar o seu posicionamento. Além disso, é a narrativa da identidade que organiza as múltiplas identidades organizacionais, conferindo uma ideia de inteireza, ainda que precise ser permanentemente renovada.

De acordo com Otubanju *et al* (2010), a identidade organizacional é uma representação planejada da cultura, comportamentos, estratégia e estrutura para os públicos de relacionamento da empresa. Esta autorrepresentação se dá pela transmissão de mensagens sobre “quem somos enquanto organização” por todos os elementos que compõem a identidade projetada: símbolos, comportamento e comunicação.

Otubanju *et al* (2010) ressaltam ainda que, neste processo de projeção a identidade é comunicada formal e informalmente. A identidade, comunicada formalmente, é uma representação planejada e direcionada a cada público da organização. Seus atributos estão presentes, por exemplo, nos discursos e peças institucionais de comunicação utilizados para a interação com os públicos da organização. Todas essas peças - relatório anual, *website*, folder, catálogos, outdoor, anúncios em mídia impressa e eletrônica, canais de relacionamento, comunicação no ponto de venda, dentre outros - são cuidadosamente planejadas pelo setor de comunicação e pelas agências de publicidade e propaganda, para a construção de sentido sobre a organização. Além do processo de comunicação, destacam-se também na comunicação formal os símbolos como logomarca, slogans, design de produtos etc.

Deve-se considerar, entretanto, que a identidade organizacional está diretamente relacionada com a identificação dos seus membros. Sendo uma construção simbólica, compartilhada internamente, o EU organizacional é consequência da percepção dos funcionários sobre a organização (Mael, Ashforth, 1992). Por isso, apenas projetar os atribu-

tos que melhor definem a empresa na opinião dos gestores e dos profissionais de comunicação não proporcionará identificação, caso os públicos de relacionamento não os considerarem legítimos.

Por outro lado, a comunicação informal da identidade corporativa é aquela que está presente, principalmente, nas atitudes e sinais não intencionais, inconscientes, presentes no comportamento dos colaboradores. Olins (1995), argumenta que toda organização realiza diversas atividades e transações todos os dias e que em todas estas atividades, a empresa é apresentada para os vários interlocutores que integram seus respectivos públicos de relacionamento. Esta apresentação emerge não somente da comunicação institucional, mas também nos sinais conscientes e inconscientes que podem ser observados no comportamento dos membros da organização.

Considerando as abordagens dos estudos de identidade que a entendem como uma construção simbólica, via discurso, uma importante questão para pesquisa em comunicação é a identidade projetada por meio do processo de comunicação formal. A construção de sentido de quem somos passa, necessariamente pela escolha e projeção dos atributos que melhor definem a organização. Almeida (2008), defende que entender o processo de construção de identidade é fundamental para que a organização gerencie aspectos sob os quais tem certo controle. Para a autora, existe uma intenção deliberada no discurso institucional que reflete o estilo da empresa e transmite significados, representando o material simbólico que dá sentido ao propósito da organização.

## **DISPOSITIVOS MUDIÁTICOS DE COMUNICAÇÃO: A IDENTIDADE PROJETADA VIA DISCURSO.**

As organizações, no dia a dia, lançam mão de vários discursos, que se materializam nos dispositivos midiáticos, com os mais variados objetivos estratégicos que vão desde a divulgação de novos produtos até conferir legitimidade às suas ações ou ser admirada pela sociedade.

Amossy (2008), considera que o ato de tomar a palavra implica em uma construção de uma imagem de si, ainda que o sujeito não esteja necessariamente falando sobre ele. “Seu estilo, suas competências linguísticas e enciclopédicas, suas crenças implícitas são suficientes para construir uma representação de sua pessoa” (AMOSSY, 2008, p.9). Em

uma perspectiva interacional, a autora destaca que influência recíproca entre as partes em interação faz com que os atores forneçam, voluntária ou involuntariamente, certa impressão de si mesmos de forma a influenciar o outro do modo desejado.

Em conformidade com o paradigma relacional da comunicação, Mangueneau (2008), afirma que o ato de enunciação é fundamentalmente assimétrico. No processo de circulação de sentidos, podemos considerar que os sujeitos envolvidos no processo comunicativo irão interpretar o discurso de identidade presente nos dispositivos midiáticos e reconstruir o seu sentido a partir das indicações nele contidas. No entanto, não há garantia de que o sentido reconstruído por esses sujeitos coincida com as representações feitas pelo organização, configurando esta uma arena de disputa de sentido (Baldissera, 2008). Assim, é de fundamental importância, nos estudos da comunicação no contexto das organizações, considerar o contexto e a reconstrução de sentidos que ocorre na esfera da recepção.

Neste mesma linha, Mangueneau (2008) afirma que, para a compreensão de um enunciado, lançar mão de um dicionário ou de uma gramática não é o bastante. É preciso mobilizar saberes diversos, formular hipóteses e construir um contexto que não é preestabelecido. Para o autor, a própria ideia de um enunciado que possui um sentido fixo, fora do contexto, portanto é insustentável.

Na visão de Charaudeau (2009), o discurso é resultado da combinação das circunstâncias de fala com a forma pela qual se fala e nele estão contidas as identidades daquele que fala e daquele a quem se dirige. Assim, é na relação entre as condições extradiscursivas e das realizações intradiscursivas que se dá a produção de sentido. Em convergência com o modelo relacional, sob a perspectiva do discurso, o sentido nunca é dado *a priori*. “Ele é construído pela ação linguageira do homem em situação de troca social” (Charaudeau, 2009, p. 41). Nesta perspectiva, o autor considera que a construção de sentido se dá ao final de um duplo processo de semiotização: de transformação e de transação.

Entende-se por processo de transformação o ato de converter o “mundo a significar” em “mundo significado”, que é estruturado segundo algumas categorias expressas por formas.

“Abrange categorias que identificam os seres do mundo no-

meando-os, que aplicam a esses seres propriedades qualificando-os, que descrevem as ações nas quais esses seres são engajados narrando, que fornecem o motivo dessas ações argumentando, que avaliam esses seres, essas propriedades, essas ações e esses motivos modalizando. O ato de informar inscreve-se nesse processo porque deve descrever [identificar-qualificar fatos], contar [reportar acontecimentos], explicar [fornecer as causas desses fatos e acontecimentos]” (CHARAUDEAU, 2009, pág. 41).

Já o processo de transação diz respeito, em se tratando do sujeito que produz um ato de linguagem, a atribuir uma significação psicossocial a seu ato, ou seja, conferir um objetivo em função de alguns parâmetros como: as hipóteses sobre a identidade do outro, o sujeito da recepção, quanto a seu saber, sua posição social, seus interesses, etc., o efeito que se pretende produzir neste outro; o tipo de relação que se pretende estabelecer com este sujeito e o tipo de regulação que prevê em função dos parâmetros precedentes (CHARAUDEAU, 2009).

Muito tem se discutido sobre as questões relacionadas à projeção da identidade que se localizam no campo da produção. Entretanto, o processo de comunicação analisado a partir do paradigma relacional pressupõe a circularidade de sentidos e a situação de mútua afetação entre os sujeitos em interação (França, 2006). A organização, de forma intencional e planejada, projeta sua identidade por meio de seu aparato comunicacional, visando reforçar o sentido de quem somos. Entretanto, o processo se completa na esfera da recepção, seja para o público interno, seja para os públicos de relacionamento.

## **OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE PROJEÇÃO DE IDENTIDADE**

Quando falamos do processo de projeção de identidade, que se faz presente em todas as peças, canais de relacionamento e instrumentos de comunicação utilizados pelas empresas, a discussão, na maioria das vezes, se restringe ao campo da produção.

As organizações tem avançado no mapeamento dos seus diversos públicos, na seleção dos canais de interação e de relacionamento e selecionando a narrativa presente em cada um desses instrumentos. Mas o proces-

so de comunicação analisado a partir do paradigma relacional pressupõe a circularidade de sentidos e a situação de mútua afetação entre os sujeitos em interação (França, 2006). A organização, de forma intencional e planejada, projeta sua identidade por meio do seu mix de comunicação, visando reforçar seus aspectos centrais, distintivos e permanentes.

Entendendo a identidade como uma construção simbólica, múltipla, que depende de uma realidade psíquica e social, o olhar dos públicos de relacionamento sobre a organização também será múltiplo. Apesar de não serem coincidentes e de jamais refletirem o objeto real, as interpretações devem ser coerentes.

As diferenças entre o sentido de quem somos construído pela administração, pelos públicos de relacionamento e pelos membros da organização devem ser aceitáveis. Como acredita Driver (2009), a lacuna existente entre as percepções apresenta-se como uma oportunidade para que a organização repense e caminhe na direção de movimentar esforços para tornar-se aquilo que deseja ser. Este é ao mesmo tempo, o objeto de trabalho para os gestores e uma limitação da atuação da comunicação organizacional.

De nada adianta as agências ou profissionais de comunicação focarem na produção de mensagens, se as ações organizacionais estiverem descoladas do discurso projetado. Atualmente, com a maior possibilidade de interação proporcionada pelas mídias sociais, esta questão torna-se ainda mais desafiadora. O discurso organizacional está mais acessível, bem como a possibilidade de confrontá-lo. A coerência, ou a falta dela, é monitorada em tempo real.

Por outro lado, a organização, de uma forma geral, empreender esforços em busca da coerência entre as ações organizacionais e o discurso de quem somos enquanto organização, faz necessário um olhar abrangente para todos os pontos de relacionamento e interação entre a organização e seus públicos, de forma que projetem a identidade desejada, diminuindo as lacunas existentes. O monitoramento dos sentidos construídos também deve ser objeto de atenção para que a comunicação seja de fato dialógica, reconfigurando permanentemente a narrativa da identidade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. L. C. A construção de sentidos sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In: MARCHIORI, Marlene (org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2 ed. São Paulo: Difusão, 2008.

AMOSSY, R. Da noção retórica de ethos à análise do discurso. In: AMOSSY, Ruth. (Org.). **Imagens de si no discurso: a construção do ethos**. São Paulo: Contexto, 2008.

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Org.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Paulo: Difusão, 2008.

BAUMAN, Z. **A sociedade individualizada: vidas contadas e histórias vividas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1997.

CHARAUDEAU, P. **Discurso das mídias**. São Paulo: Contexto, 2009.

DRIVER, M. Struggling with Lack: A Lacanian Perspective on Organizational Identity. **Organization Studies**, vol. 30, n 1, 2009, p 55-72.

FRANÇA, V. Sujeitos da Comunicação, sujeitos em comunicação. In: GUIMARÃES, C. FRANÇA, V. (Org.). **Na mídia na rua: narrativas do cotidiano**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. p. 61-88.

GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B. Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. **Administrative Science Quarterly**, vol. 41, n. 3, 1996, p. 370-403.

GOULART, I. B.; BREGUNCI, M. das G. de C. Interacionismo simbólico: uma perspectiva psicossociológica. **Em Aberto**, Brasília, ano 9, n.48, p.51-60, dez. 1990.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 7 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

HALL, S. Who needs Identity? In: HALL, S.; DU GAY, P. **Questions of cultural identity**. London: Sage Publications, 1996.

HATCH, M.J.; SCHULTZ, M. Scaling the tower of babel: relational differences between identity, image and culture in organizations. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M.J.; LARSEN, M.H. **The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand**. New York: Oxford University Press, 2000.

MAEL, F., ASHFORTH, B. E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**. Vol 13, 1992, pg 103–123.

MANGUENEAU. D. **Análise de textos de comunicação**. São Paulo: Cortez, 2008.

OLLINS, W. **The New Guide to Identity: How to Create and Sustain Change Through Managing Identity**. Londres: Gower Publishig, 1995.

OTUBANJU, B. O., AMUJJO, O. C., CORNELIUS, N. The informal corporate identity communication process. **Corporate Reputation Review**. Vol 13., 2010, pg 153-171.

VAN RIEL, C.B.M.; FOMBRUM, C. J. **Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management**. Londres, Routledge, 2007.

# CULTURA ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO E LIDERANÇAS: UM ESTUDO DE CASO NA ODEBRECHT.

---

Paulo Henrique Leal Soares<sup>1</sup>  
Ana Luisa de Castro<sup>2</sup>  
Rozália Del Gáudio<sup>3</sup>

## RESUMO

Apresentamos nesse artigo resultado de pesquisa realizada em duas unidades da Odebrecht, uma no Brasil e outra nos Estados Unidos, visando identificar elementos da cultura organizacional, expressa na Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO, e seus impactos no modelo de comunicação e liderança da empresa. O objetivo é discutir o papel da comunicação como mediadora de relações organizacionais, e sua influência e/ou impacto em ambiente internacionalizado.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Liderança; TEO; Comunicação Interna; Odebrecht

## INTRODUÇÃO

Diante do cenário de concorrência acirrada, globalização, disponibilização sem limites das informações sobre as empresas, ativismo de certos grupos de stakeholders, aumento da oferta de produtos e serviços e crescimento da força das mídias sociais, as organizações se veem dian-

---

<sup>1</sup> Mestre em Comunicação pela PUCMINAS, Diretor de Comunicação da Vale S.A. - paulo.henrique.soares@vale.com

<sup>2</sup> Doutora em Comunicação pela UFMG, Diretora do Reputation Institute – aalmeida@reputationinstitute.com

<sup>3</sup> Doutora em Ciências Sociais pela Univ. Paris 1, Gerente Sênior de Comunicação da C&A – rozalia.delgaudio@uol.com.br



te de um ambiente que traz novos desafios, principalmente, em suas relações sociais. A complexidade do contexto se torna ainda maior quando as organizações passam por fusões e aquisições, ou começam a atuar em novos mercados e em diferentes países, o que exige um novo olhar sobre seus processos de comunicação, principalmente aqueles orientados aos empregados.

Esse artigo é resultado de pesquisa que analisou o papel da comunicação interna como mediadora das relações com os empregados, em uma organização brasileira com atuação internacional. Para atingir os objetivos de investigação, foi necessário analisar este processo comunicacional em diferentes ambientes (matriz e subsidiárias em países diferentes), visando compreender os tensionamentos existentes nas relações entre diferentes unidades. Fez-se necessário também compreender a percepção e avaliação dos empregados da matriz e da subsidiária com relação ao processo de comunicação interna bem como o papel da liderança nesse processo. A análise de conteúdo foi utilizada para a interpretação das entrevistas.

A pesquisa foi concentrada em dois países, Brasil e Estados Unidos. Uma das empresas escolhidas foi a Construtora Norberto Odebrecht. Nesta empresa, foram entrevistados empregados na matriz em São Paulo e Rio de Janeiro e na subsidiária da empresa em Coral Gables (Flórida) nos Estados Unidos. Foi possível, assim, comparar diferenças culturais da gestão da comunicação interna da unidade brasileira com a da unidade americana.

## **COMUNICAÇÃO COMO MEDIADORA DE RELACIONAMENTOS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES**

O processo de comunicação interna é mediador nas relações entre a organização e seu público interno. Neste sentido, a comunicação no contexto organizacional direcionada aos empregados não se resume aos processos estabelecidos pela área de comunicação interna. Existem fluxos que vão além das responsabilidades e abrangência dos profissionais de comunicação, sendo esses fluxos muitas vezes incontroláveis ou indecifráveis à gestão ou aos comunicadores.

Por outro lado, as relações internas propostas nas organizações estão baseadas em um agir midiático. São utilizados meios midiáticos para a interação da organização com os seus diferentes interlocutores. As mesmas ações comunicacionais direcionadas para o consumo de produtos e serviços muitas vezes também são utilizadas para promover as relações internas com os empregados. Materiais impressos, eletrônicos e digitais são hoje desenvolvidos pelas equipes de comunicação, em um papel de interlocução entre a organização e seus públicos internos, por exemplo.

Falamos em públicos internos porque os empregados de uma organização não podem ser considerados um grupo homogêneo. São formados por diferentes grupos de indivíduos, com históricos, perfil, aspirações e desejos diversos. Neste contexto, portanto, a comunicação pode contribuir para atingir os objetivos das organizações (THEAKER, 2001), mas os empregados, protagonistas do processo de implementação das estratégias, possuem interesses e objetivos individuais que podem ser divergentes dos objetivos de seu local de trabalho. Assim, compreender os processos comunicacionais é essencial para compreender um dos aspectos do agir comunicacional dentro da organização, mas é importante também considerar a comunicação como mediadora – e não como condutora, dos fluxos e diálogos internos.

## **A COMUNICAÇÃO INTERNA E O PAPEL DA LIDERANÇA**

São muitos os conceitos e abordagens de comunicação interna, sendo essa a área de estudos de maior crescimento na comunicação organizacional. Para Vercic, Vercic e Sriramesh (2012), o aumento crescente de interesse pela comunicação com empregados ocorre especialmente em função da alternância de ciclos econômicos de crescimento e de crise, da globalização e das constantes mudanças estruturais influenciadas ou não pelas fusões e aquisições, a partir da segunda metade do século 20 e acentuada no início do século 21. Os autores destacam que a comunicação interna é parte integrante da comunicação organizacional, sendo os empregados identificados como interlocutores inseridos no contexto interno às organizações.

Independentemente do tipo de organização, estrutura, porte, ou setor de atividade, todas as organizações interagem com os empre-

gados (RIEL; FOMBRUN, 2007; BALDISSERA, 2003). A interação entre empregados e a liderança e entre empregados e seus pares independe do desejo da organização, é inerente ao ambiente, mesmo quando ela opta por não estabelecer uma interlocução formal com esses atores. Mesmo na ausência de uma estrutura formal de comunicação, ocorrem trocas simbólicas nesse ambiente.

Essa perspectiva evidencia que a comunicação com os empregados em uma organização não é apenas o que é produzido e veiculado pela área de comunicação, concepção reforçada por Marchiori (2008b, p. 213-2014) ao mostrar que se trata de um processo que:

*[...] oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização.*

As lideranças formais, constituídas pela direção, gerências e chefias de todos os níveis, têm grande influência no processo de comunicação da organização com os empregados e são apontadas por Gioia e Chittipeddi (1991) como arquitetos, assimiladores e facilitadores das estratégias de mudança durante o desenvolvimento de ações de pertencimento e interpretação das mudanças buscando criar o envolvimento do público interno. As lideranças têm um papel importante nas respostas emocionais e na construção de significados organizacionais.

A habilidade de um funcionário em contribuir é fortalecida não só pela comunicação efetiva dos valores e missão, mas por vários outros aspectos. A habilidade em criar é estimulada pela organização que é aberta ao diálogo para encorajar o aprendizado. Em função de a comunicação ocorrer como um fenômeno discursivo, é preciso olhar nas propriedades da linguagem que brotam quando o diálogo surge. (MARCHIORI, 2008d, p. 145).

As interações dos empregados, em determinado momento, poderão influenciar os demais interlocutores externos das organizações, ou seja, eles influenciam o modo de agir, de construir relações e de efetivar

negócios. Destaca-se que os empregados assumem papéis que vão além do ambiente interno organizacional (NASSAR, 2009).

A comunicação conduzida pelas lideranças tem um reconhecimento maior, torna-se mais relevante na visão dos empregados do que as ações realizadas pela área de comunicação interna (LARKIN, 1996), em função dos fatores pessoal e relacional próprios desta troca de informações. A relevância do papel das lideranças nas relações organizacionais evidencia que a comunicação interna não é somente aquela produzida pela organização e direcionada aos empregados, abrange também as articulações internas desempenhadas pela liderança e as interações entre os diversos empregados, em uma visão da comunicação falada (BALDISSERA, 2009b; BALDISSERA; BATISTA, 2010).

## **MUITO ALÉM DOS MEIOS – COMUNICAÇÃO E TENSIONAMENTOS**

O desenvolvimento de um trabalho de comunicação direcionado aos públicos internos extrapola a produção de ferramentas e veículos, pois, somente esta abordagem não possibilita a compreensão na plenitude dos papéis organizacionais e da interação entre organização e os empregados. É preciso buscar de fato a produção de conexões e sentidos.

Em cenários de competitividade e em ambientes onde a informação é considerada um dos principais ativos da empresa, como parte essencial do capital intelectual, é preciso pensar em processos de comunicação que considerem o desafio da pluralidade existente em organizações. (CÉSAR, 2008, p. 125).

Kunsch (2003, p. 159) ressalta também que “o público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa.” Os empregados compartilham e utilizam símbolos para se comunicar, sendo responsáveis por criar sentido dentro das organizações nessas interfaces (HATCH; SCHULTZ, 2008).

Almeida identifica os desafios da relação com os empregados, destacando a ausência de fronteiras entre o ambiente interno e externo.

*[...] dessa forma, múltiplos papéis dos membros da organização fazem com que estes sejam ao mesmo tempo empregados*

*(insiders ) e ajam também como consumidores, membros da comunidade, membros de associações não-governamentais, de grupos de interesse, etc. (outsiders ). (ALMEIDA, 2008, p. 37).*

É importante observar, entretanto, que empregados estão com suas relações com as organizações fragilizadas em função das constantes mudanças e crescentes demandas por resultados financeiros por parte das organizações (SENNETT, 2009). Não só as questões internas às organizações influenciam as relações entre empregado e organização, mas também o contexto externo. A realidade geopolítica, econômica e cultural afeta diretamente o comportamento das organizações e dos seus líderes, bem como a realidade dos empregados.

Oliveira e Paula (2009) reforçam a necessidade da gestão dos relacionamentos com os empregados no ambiente organizacional, por meio da estruturação de uma comunicação interna coerente e consistente (OLIVEIRA; PAULA, 2009). A visão proposta por Kalla (2005) também destaca uma visão funcionalista da comunicação, em que uma maior importância é dada aos fluxos e volume de informações disponibilizadas para os empregados. Na análise da autora, pouco destaque é dado às características dos empregados, seus dilemas, conflitos, ansiedades, expectativas no âmbito das relações internas.

Em outra direção, é possível avançar na análise da comunicação interna ao se considerar as três dimensões propostas por Baldissera (2009b) para a compreensão das organizações a partir da comunicação, que se apresentam tensionadas e interdependentes, conforme os autores: a organização comunicada, a organização comunicante e a organização falada. Apropriando-se do conceito de Baldissera (2009b), sugere-se que a comunicação interna se estabelece a partir das três dimensões. No processo de produção da comunicação da empresa para os seus empregados (formal e autorizada), executa uma função comunicada, quando os empregados são agentes do processo no ambiente organizacional, produzida/reproduzida, significada e ressignificada, está representando uma dimensão da organização comunicante e quando as falas parecem estar distantes, sem relevância, são apenas comentários sobre as organizações, representa a dimensão falada. Dimensões importantes nas relações entre empregados e as organizações no contexto interno.

## CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO

Foi Edward Tylor que, em 1871, primeiro definiu o termo cultura, que é considerado central para os estudos antropológicos, porém não consensual (BARBOSA, 2013). Tylor definiu cultura como sendo “aquele todo complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro da sociedade.” (LARAIA, 2006).

Barbosa (2013) faz uma diferença entre cultura e culturas. “Cultura, no sentido antropológico do termo diz respeito à dimensão simbólica da realidade” e “culturas, por outro lado, são as múltiplas possibilidades de conteúdo que esse conjunto de processos formais e cognitivos de atribuição de sentido adquire concretamente por meio de sociedades ou grupos sociais específicos.” (BARBOSA, 2013, p. 65). Seria na primeira afirmação uma oposição entre cultura e não cultura, já na segunda definição uma oposição entre as culturas em si.

A cultura nacional e organizacional tem influenciado diretamente o desempenho das organizações, em especial as que passam por mudanças estratégicas, de liderança, crescimento, fusões e aquisições. Para discutir as questões culturais em empresas multinacionais, será abordada a cultura de país (ou cultura nacional), destacando a visão de alguns autores como Hofstede (1991), Trompenaars (1994), Tanure e Duarte (2006) e, em seguida, serão abordadas questões culturais no contexto organizacional, ou cultura organizacional, que são discutidas a partir de autores, como Schein (1996), Geertz (2008), Barbosa (2013), Marchiori (2008d), Baldissera (2009a), Guedes (2008) e Nassar (2008a).

É relevante a observação das diferenças culturais entre países, pois em um processo de internacionalização, o crescimento da organização em um território além das suas fronteiras de origem, pode vir a ser impactado. “Cultura nacional, portanto, é o conjunto de valores, premissas e sentimentos adquiridos desde a infância pela população, nas fronteiras da nação, e serve de base para que essa população se organize, estabeleça regras e para que os indivíduos interajam”. (TANURE; DUARTE, 2006, p. 195). Na visão de Hofstede,

*[...] cultura é aprendida, e não herdada, ou seja, constitui um processo de aprendizagem desde o início da vida do indivíduo.*

*A cultura está implícita na maneira de agir e de pensar, no juízo do que é considerado certo ou errado, bom ou mau, bem como na compreensão do que motiva as atitudes das outras pessoas. (HOFSTEDE, 1994, p. 5).*

Outra corrente nos estudos da cultura nacional apresenta abordagens diferentes, como o defendido por Trompenaars (1994). O autor define cinco dimensões de como nos relacionamos com outras pessoas baseado em nossas origens e pelas características de onde nascemos, crescemos e interagimos. Universalismo versus particularismo (regras versus relacionamentos), coletivismo versus individualismo (o grupo versus o indivíduo), neutro versus emocional (a variedade de sentimentos expressos), difuso versus específico (a variedade de envolvimento), conquista versus atribuição (como se confere status) são as dimensões apresentadas por Trompenaars (1994). Este modelo é aplicado aos estudos de culturas nacionais e seus impactos nas organizações. As pesquisas e análises das culturas segundo Trompenaars (1994) e também Hofstede (1991) são utilizadas para a melhor compreensão das diferenças entre as culturas nacionais e como elas podem impactar as relações internas e os resultados das organizações, diante das diferenças existentes entre a cultura dos países, em uma visão basicamente funcionalista. Importante destacar que um país pode não ter uma cultura única, existindo diferenciações por regiões, e que quando não consideradas, podem muitas vezes levar a suposições generalistas e sem um aprofundamento devido. A região, cidade, país e setor de atuação das organizações influenciam a sua imagem e reputação (ALMEIDA, 2008).

Estudos realizados com empregados de empresas multinacionais apontam a falta de conhecimentos linguísticos e as diferenças culturais como as duas principais barreiras no processo de comunicação intercultural (PELTOKORPI; CLAUSEN, 2009). Idioma e valores culturais têm três consequências distintas na comunicação intercultural: um idioma comum não significa que haja uma ausência de erros, já que a compreensão e a interpretação do discurso têm como base as questões culturais; as habilidades individuais em um segundo idioma é determinante para a compreensão plena das mensagens e até mesmo o nível de participação ativa nas interações; e a questão do idioma é mais forte do que

os valores culturais por causa das barreiras funcionais e psicológicas que são impostas na interação social.

A cultura vai além da expressão da organização, ela também pode ser um papel de guia, demonstrando as formas de sentir, reagir, pensar e expressar da organização (GUEDES, 2008). A cultura organizacional pode ser fundamental para que os empregados compreendam melhor as mudanças frequentes ocorridas no ambiente interno das organizações, servindo como uma âncora mental e emocional que ajudará os indivíduos a compreender, avaliar e reagir de forma mais adequada (SENNETT, 2006).

Já na visão de Geertz (2008), o conceito de cultura é mais delimitado e menos funcionalista do que os conceitos defendidos por outros teóricos. O autor defende um conceito semiótico de cultura, baseado nas reflexões de Max Weber, onde “[...] o homem é um animal amarrado a teias de significação que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não com uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado.” (GEERTZ, 2008, p.4). Dentro dessa lógica, a “[...] a cultura é uma caixa preta na qual se depositam fracassos sem muitas análises e explicações, uma variável a mais, no contexto das demais, e não um contexto no interior dos quais as coisas se tornam inteligíveis.” (BARBOSA, 2013, p. 63).

Segundo Geertz (2008), temos a capacidade de experimentar diversas vidas e somos os únicos dotados de uma cultura particular e específica que vai nos acompanhar durante nossas experiências. Existem diferentes níveis de tensão entre o sujeito e a cultura, tratando-se de uma permanente relação de poder, relação individual ou entre sujeitos tensionados no processo de (re)tecer a cultura (BALDISSERA, 2009a).

Compreender a cultura interna poderá contribuir para o entendimento das relações e para a caracterização da comunicação interna de uma organização. Faz-se necessário a compreensão da cultura organizacional, bem como da cultura do país em que a organização está inserida, no caso de multinacionais, para uma análise mais aprofundada das relações dos empregados com os seus pares e das relações com a liderança organizacional. Os hábitos de interação dos trabalhadores com os processos comunicacionais também são influenciados pela cultura organizacional. “Ela (a cultura) é essencialmente experimen-



tada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas (MARCHIORI, 2008d, p. 94). Cultura organizacional pode ser considerada um fenômeno interativo, já que é nessas relações que a cultura se forma e transforma no contexto organizacional (MARCHIORI, 2008d). Na visão de Schein, cultura organizacional é definida como

*[...] o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros com a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas . (SCHEIN, 1984, p. 3, tradução nossa).*

A cultura organizacional das empresas com atividades internacionais influencia como essa se comporta e gerencia os seus processos, estando sensíveis aos fatores culturais. “Como nas negociações internacionais, é intenso o processo de interação entre pessoas e culturas nacionais e organizacionais distintas, as diferenças culturais podem ser particularmente relevantes para o resultado do processo.” (TANURE; DUARTE, 2006, p. 208).

O processo de comunicação direcionada aos empregados é afetado pela cultura organizacional. A liderança também está influenciada pela cultura das organizações. Existe também uma correlação entre cultura e comunicação já que comunicação é uma manifestação cultural, estando inserida nela e também é o seu local de manifestação (BALDISSERA, 2009a). Como afirma Marchiori (2008d, p. 77) “[...] culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social”. A cultura influencia e é influenciada pela sociedade em um movimento contínuo e constante. “A cultura emerge ‘na’ e ‘da’ organização, através da interação diária dos membros que a compõem.” (GUEDES, 2008, p. 3). Ou seja, cultura e liderança estão diretamente ligadas, como dois lados da mesma moeda, não sendo possível compreendê-las se não em conjunto e interação (SCHEIN, 2009). Essa posição reforça a importância da liderança nas relações internas com os empregados. Podemos afirmar que todos integrantes da orga-

nização acabam expressando a cultura organizacional no seu comportamento e no dia a dia das suas interações, sendo que é por meio dos processos comunicacionais que as organizações demonstram a sua “forma de ser e de se conduzir” (NASSAR, 2008a).

E nesse sentido, Schein (1996) ressalta que estudiosos não têm prestado a devida atenção ao sistema social interno das organizações, o que tem levado a uma subestimação do impacto que as questões relativas à cultura (normas, valores e suposições) têm nas organizações. Para que os estudos e a compreensão sobre cultura possam avançar, é necessário que haja uma observação, e não apenas uma mensuração da cultura das organizações. (NASSAR, 2008a).

A relação entre matriz e subsidiária de empresas multinacionais também é influenciada pela cultura nacional, a diferença entre culturas não só causa conclusões generalizadas mas também impactam como as orientações são percebidas e analisadas pelos empregados (PATERSON; BROOK, 2002).

Algumas organizações apresentam uma cultura organizacional marcante onde os seus líderes exercem a função de disseminação dos princípios de forma deliberada e estruturada. A Odebrecht é um exemplo deste tipo de organização. Assim, para discutir do ponto de vista empírico alguns conceitos apresentados, vamos abordar agora a análise de dados obtida sobre essa organização.

## **ODEBRECHT – UMA ORGANIZAÇÃO COM UMA CULTURA DETERMINANTE**

A fim de discutir empiricamente as questões teóricas sinalizadas anteriormente, realizou-se pesquisa utilizando o método de análise de caso. A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas individuais, realizadas em subsidiária e matriz da empresa escolhida, em suas unidades no Brasil e Estados Unidos. Para análise das entrevistas, utilizou-se a análise do discurso. Como suporte ao processo, foi feita também pesquisa documental sobre a organização selecionada.

A Odebrecht S.A., criada em 1981, é a holding que controla uma diversidade de empresas próprias e participação acionária em outras organizações com operações em quatro segmentos distintos: engenharia e

construção, investimento em infraestrutura e energia, indústria e instituições auxiliares. Atualmente os negócios da Odebrecht S.A. estão focados em vários segmentos do mercado indo muito além da construção civil, origem do grupo com a criação da Construtora Norberto Odebrecht S.A. em 1944 (ODEBRECHT, 2013).

O processo de internacionalização da Odebrecht começou no fim da década de 1970 no Peru e no Chile e, logo em seguida, expandiu sua atuação para outros países na América Latina, África e Ásia. Foi por meio de aquisições que a empresa chegou até a Europa, durante a compra da construtora portuguesa José Bento Pedroso & Filhos em 1988. A atuação internacional ainda é marcada pela atuação na área de Engenharia e Construção, mas também já desenvolve atividades na área de Infraestrutura e Energia além da área Industrial. Uma das suas empresas, a Braskem, do setor de petroquímicos, tem presença na Alemanha e Estados Unidos (ODEBRECHT, 2013). Identifica-se no início do processo de internacionalização da Odebrecht uma escolha por países com uma menor distância geográfica (países no mesmo continente) e distância cultural (origem latina, proximidade dos idiomas), além de uma menor distância administrativa (laços coloniais) e econômica (nível de desenvolvimento) da sede da matriz da empresa no Brasil. A Odebrecht está presente em 25 países e possui um quadro de aproximadamente 180 mil empregados (ODEBRECHT, 2013).

A Odebrecht tem uma cultura orientadora para a unicidade do comportamento dos seus empregados e possui registro em livros e documentos internos dos seus princípios fundamentais, conceitos essenciais, critérios gerais e responsabilidade empresarial. Para orientar os seus empregados, a organização desenvolve há mais de 65 anos a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) que foi concebida pelo fundador, Norberto Odebrecht, e está em constante revisão e atualização. Esta tecnologia empresarial está baseada na educação e no trabalho, sendo definida como uma filosofia de vida que “[...] valoriza a disposição para servir, a capacidade e o desejo de evoluir e a vontade de superar resultados. Prevê ainda um processo de delegação planejada, baseada na confiança e parceria entre Líderes e Liderados.” (ODEBRECHT, 2013).

A cultura organizacional é definida na Odebrecht como sendo práticas empresariais baseadas em princípios similares independente-

mente da posição, cargo, local ou atividade desenvolvida pelo integrante, muito referenciada pela comunicação existente entre líder e liderado em uma perspectiva pedagógica. À área de comunicação foi delegado um papel de educador da cultura organizacional.

Aos profissionais de Comunicação foi delegada, portanto, a missão de exercer o papel de educador. Entendendo-se educação como a prática de influência positiva sobre o outro, do comunicador-educador passou-se a exigir não apenas a capacidade de intermediar as relações institucionais entre empresa e comunidade – diretamente ou mediante os instrumentos de que esta dispõe (entidades organizadas, formadores de opinião e imprensa) -, mas, e principalmente, a competência para enriquecer o repertório dos líderes da empresa e de todos os que estes lideram para que possam compreender os fenômenos comunicacionais contemporâneos e manejá-los com eficácia. (POLIDORO, 2010, p. 332).

Os integrantes da Odebrecht percebem o papel da comunicação como disseminador da cultura da empresa. Quando indagados se a comunicação contribui para a percepção da empresa e da cultura da Odebrecht, reforçam a proposta apresentada pela equipe de comunicação da matriz. “Sim, contribui pelo menos indiretamente, pela comunicação que acontece internamente, com o objetivo de ser parte da organização, uma organização que é realmente uma grande família.” (entrevista empregado / subsidiária / Odebrecht, tradução nossa).

A Odebrecht iniciou suas operações nos Estados Unidos no ano de 1990, considerado

o mercado mais competitivo no setor da construção civil. Segundo relato do presidente da Odebrecht nos Estados Unidos, a receptividade ao modelo de gestão da empresa brasileira foi importante para o sucesso e continuidade dos negócios no país. “Todos na equipe da Odebrecht (nos Estados Unidos) se sentiram conectados com o espírito de servir.” (ODEBRECHT, 2010, p. 1, tradução nossa). Sendo esse o ponto central da TEO. Muito dos contratados localmente nos Estados Unidos tiveram a oportunidade de assumir posições gerenciais em outros projetos da empresa no exterior. Profissionais de mais de 20 diferentes nacionalidades compõem a equipe da Odebrecht nos Estados Unidos, o que já a torna uma equipe diversa e internacional, por natureza (ODEBRECHT, 2010).

“Temos tantas pessoas aqui de diferentes culturas.” (entrevista empregado / subsidiária / Odebrecht, tradução nossa).

## TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT -TEO

A TEO pode ser considerada o registro formal da cultura organizacional da Odebrecht. Esses princípios estão sistematizados em três volumes e já estão na sua 11ª edição em português, 5ª edição em espanhol ambas de 2011 e na 4ª edição em inglês de 2005 (ODEBRECHT, 2011). Os volumes, que totalizam 600 páginas, são divididos em: princípios, conceitos e critérios filosóficos nos quais se fundamenta a TEO (volume 1); formulação do programa de ação e gerenciamento de resultados em prazos e custos (volume 2); e as orientações práticas para a execução do programa de ação (volume 3). Todos os novos empregados, no momento da contratação, recebem estes livros e são orientados a lê-los e praticá-los, alguns afirmam terem lido integralmente, “eu li e tem alguns pontos que são fáceis de entender.” (entrevista empregado / matriz / Odebrecht). Já outros destacam que já o fizeram, mas leram apenas uma parte. “Eu não os li (os livros da TEO) na sua totalidade, mas sim eu já li boa parte ” (entrevista empregado / subsidiária / Odebrecht, tradução nossa). Quando um empregado americano da subsidiária é indagado sobre o trabalho em uma empresa de origem brasileira com uma cultura marcante, ele afirma que

*[...] tem uma cultura organizacional muito diferente. Tem uma atitude diferente direcionada às pessoas que deve ser mais uma questão Odebrecht do que uma questão brasileira. Mas eu acho que é um pouco das duas. E as relações aqui são mais pessoais do que eu experimentei trabalhando em um estilo mais americano .* (entrevista empregado / subsidiária / Odebrecht, tradução nossa).

Durante a sua trajetória profissional na organização, os empregados também recebem treinamento específico sobre a TEO e orientações de como devem transformar todos os conceitos em prática. Esses programas de capacitação são formalmente difundidos em toda a organização e os empregados são encorajados pelas suas lideranças a participar e praticar. Existem módulos específicos e níveis também diferenciados de acordo com o tempo de trabalho na empresa e também o nível de

conhecimento e vivência da TEO. Em uma analogia ao modelo de uma organização política, “[...] a chamada TEO é a constituição, a política é lei ordinária e a instrução é a portaria.” (entrevista equipe comunicação / matriz / Odebrecht). Já, na visão dos empregados, a TEO é considerada por alguns como uma “bíblia”, sendo o processo inicial na organização bastante complexo, até o momento em que existe a compreensão da cultura e das expectativas da liderança organizacional.

*Então, é meio difícil no começo para um monte de pessoas entender que alguém lhe diz que você precisa entender este livro, você precisa seguir este livro. É como uma bíblia. Isso é o que nós pensaríamos. Mas quando você começa a ler e compreender, não é realmente o que eles pensam que é, não é uma bíblia. É, basicamente, a filosofia da empresa, o que a fundação da empresa foi, e o que eles estão esperando de você . (entrevista empregado / subsidiária / Odebrecht, tradução nossa).*

A existência de uma cultura registrada e disseminada é considerada um ativo e diferencial da organização. “Então, a filosofia nos ajuda muito. Mesmo que você tenha a sua própria filosofia de vida, que seus pais lhes ensinaram na vida, a filosofia da empresa lhe dá uma força.” (entrevista empregado / subsidiária / Odebrecht, tradução nossa). Mas na visão da liderança brasileira que está na subsidiária dos Estados Unidos, o tempo para o acultramento do americano nas bases da TEO foi muito longo. “Demorou muito. Eu estava aqui desde o início, eu digo que demorou mais de 15 anos.” (entrevista empregado / subsidiária / Odebrecht). Esse tempo pode ser resultado das diferenças culturais entre os países e entre culturas organizacionais, como apontado por um empregado americano. “Há um choque de culturas quando as pessoas vêm de uma organização formal. ” (entrevista empregado / subsidiária / Odebrecht, tradução nossa). A diferente percepção da importância da representação da Odebrecht nos dois territórios (Brasil e Estados Unidos) também pode ser um fator que influencia o processo de acultramento dos empregados trabalhando fora do país de origem da matriz. “Sendo um americano, eu me entusiasmo pela história do que a Odebrecht fez em Angola, na Venezuela, no México, nos Estados Unidos ou onde quer que seja. Tem muito entusiasmo para projetar em casa (no Brasil) e di-

zer: ‘olhem, isso é o que estamos fazendo’. E isso é bom.” (entrevista empregado / subsidiária / Odebrecht, tradução nossa).

Quando confrontados com a possibilidade de mudanças na organização, um ex-integrante da área de comunicação afirma que “um dos princípios também da TEO, da cultura da organização é tudo muda dentro de uma base que nunca muda. [...] Qual é a base? É a TEO.” (entrevista ex-empregado comunicação / Odebrecht). A proposta da TEO é conseguir uma unidade de ação, pensamento e forma de trabalho nos diversos setores e localidades onde a Odebrecht atua, mesmo que exista uma diferença cultural e de experiências profissionais, é esperado dos empregados da Odebrecht que haja um comportamento baseado nos princípios da sua denominada tecnologia empresarial. “Então nós estamos de alguma forma seguindo uma cultura similar. [...] A mesma filosofia, seguimos o mesmo caminho. Apesar de você lidar com pessoas que têm experiências passadas distintas e também vivem realidades diferentes.” (entrevista empregado / subsidiária / Odebrecht, tradução nossa). Um ex-empregado integrante da área de comunicação também corrobora com a importância da cultura Odebrecht na busca de uma mesma forma de trabalho, apesar das diferenças culturais. “Independentemente de onde eu esteja, se eu estou na Angola, em Porto Velho ou em São Paulo, os mercados são completamente diferentes, perfil de público, enfim, a realidade da empresa é completamente diferente, mas a forma de agir dos integrantes é a mesma em qualquer lugar.” (entrevista ex-empregado comunicação / Odebrecht).

Ao líder é designada a responsabilidade de “doutrinar” sua equipe de forma que “[...] nenhuma pessoa da organização alegue ignorância (sobre a TEO) [...]. Existe a crença em que o líder, quando assume a responsabilidade de liderança, esteja preparado para cumprir esse papel de catequese [...] é um programa de doutrinação.” (entrevista equipe comunicação / matriz / Odebrecht). Ao processo de orientação e explicação sobre os princípios da TEO, é dado o nome de “aculturamento”. Os integrantes são classificados de “aculturados” ou “em processo de aculturamento”, segundo o seu estágio de conhecimento sobre a cultura da Odebrecht e a capacidade de expressar publicamente os seus conhecimentos sobre o assunto.

Os princípios fundamentais indicam os valores culturais éticos que devem nortear os trabalhos na empresa sendo eles: a confiança nas pessoas; a satisfação do cliente com base na qualidade, produtividade e nas questões socioambientais; o retorno ao acionista; a parceria entre os empregados; o autodesenvolvimento das pessoas com o foco na educação e na sobrevivência dos negócios e o reinvestimento dos resultados financeiros na busca da perpetuação e constante desenvolvimento dos negócios da empresa, tendo também como objetivo o crescimento das comunidades (ODEBRECHT, 2013; ODEBRECHT, 2011).

Os oito critérios gerais que definem a TEO foram estabelecidos para influenciar o modo de agir e pensar dos empregados, sendo esses: os valores da organização estão baseados no ser humano; os líderes devem ter domínio dos seus projetos e satisfazer tanto o cliente quanto ao acionista; todos devem trabalhar na educação para o trabalho; as funções de suporte aos negócios devem estar orientadas para a melhoria dos resultados e busca de oportunidades; os empregados podem partilhar os resultados que podem ser medidos, faturados e pagos pelo cliente; a liderança deve trabalhar de forma aberta para reconhecer o erro e agir na correção; a imagem ante a comunidade é mais importante, baseada na satisfação do cliente e o foco nas questões de saúde e segurança de todos os envolvidos nas operações. Os critérios gerais são detalhamentos e orientações de como os integrantes devem se comportar durante o trabalho nas empresas do grupo Odebrecht.

A TEO baliza a tomada de decisões na Odebrecht e principalmente orienta seus integrantes, líderes e liderados, no dia a dia da empresa, não dando espaço para intuição sem um conhecimento prévio da cultura organizacional (ODEBRECHT, 2011a).

O processo de seleção dos novos integrantes é bastante rígido e não somente baseado nas qualificações e conhecimentos técnicos. Busca-se no momento do recrutamento, a escolha de candidatos que tenham uma identificação com a cultura Odebrecht. “Quando a gente contrata sempre, contrata alguém que tenha um certo perfil adequado à equipe que você deseja montar, então, acho que é muito um processo natural [...]” (entrevista equipe comunicação / subsidiária / Odebrecht). Reforçando o posicionamento de contratação a partir do potencial que o candidato tem em se adaptar à cultura da Odebrecht,



*[...] a pessoa, logo quando entra, a gente está identificando realmente se essa pessoa tem esse perfil. E é importante essa identificação porque é nesse momento que a gente vai decidir se essa pessoa vai ter uma carreira grande com a gente, se vai ser feliz conosco e nós com ele. Existe essa combinação. (entrevista empregado / subsidiária / Odebrecht).*

Já um empregado local da subsidiária não acredita ser possível mudar as pessoas para elas se adaptarem a uma cultura. Na opinião desse empregado local da subsidiária existem pessoas com o perfil e cultura próximos aos da Odebrecht, o que facilita esta identificação e integração. “Eu não acho que seja possível mudar as pessoas. [...], eu acredito que as pessoas têm que ter, a moral [...] aplicada à cultura. [...] É uma pessoa Odebrecht.” (entrevista empregado / subsidiária / Odebrecht, tradução nossa). Para outro empregado local da subsidiária, a cultura Odebrecht é um diferencial no mercado.

Segundo a TEO, o processo de comunicação com os integrantes é responsabilidade da liderança, é delegada ao líder a comunicação direta com a sua equipe e a manutenção de um canal de diálogo permanente, na sua maioria, quando do interesse da organização. A área de comunicação é vista como suporte ao processo de diálogo interno por meio das publicações internas (impresso e digital) e ações de campanhas e eventos direcionadas aos empregados. (ODEBRECHT, 2011a).

## **O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA ODEBRECHT**

A estrutura de comunicação interna segue os princípios da TEO de descentralização e de delegação de responsabilidade. A equipe corporativa desenvolve diretrizes e orientações para serem consideradas pelas empresas do grupo e subsidiárias. “A orientação se faz por meio da política [...] e, nessa política, estão as macro orientações, estão os conceitos essenciais de comunicação, a filosofia que embasa todo processo de comunicação [...]” (entrevista equipe comunicação / matriz / Odebrecht). Não existe uma gestão direta ou controle das atividades de comunicação nos diversos países onde a Odebrecht atua.

*A Odebrecht, por ser uma organização extremamente descentralizada. Nós acreditamos que as soluções, os meios e os encaminhamentos devem estar pautados pela realidade local e é o líder local que tem que ter a sensibilidade para apreender esta realidade e a partir das orientações que ele recebe e que são macro, ele pode praticar a sua comunicação de forma eficaz e alinhada com o pensamento do grupo. (entrevista equipe comunicação / matriz / Odebrecht).*

Os produtos e processos que são concebidos, orientados e distribuídos pela área corporativa sofrem adaptações locais a partir de uma avaliação da equipe de comunicação da subsidiária. “[...] tudo que vem do Brasil de certa forma é filtrado pela gente primeiro para ver como que a gente vai adaptar a nossa realidade local.” (entrevista equipe comunicação / subsidiária / Odebrecht). A ausência de uma comunicação interna estruturada na matriz também é percebida pelos empregados, inclusive da subsidiária. “[...] por natureza nós não temos muitos canais formais de comunicação. Somos uma organização informal.” (entrevista empregado / subsidiária / Odebrecht, tradução nossa). Fato também reforçado por integrantes do grupo de contraposição que também identificada a qualidade da comunicação interna, como sendo o processo de relacionamento com a liderança e não somente baseado nos fluxos estruturados pela área de comunicação, “o que acontece dentro da empresa depende muito do líder.” (entrevista ex-empregado comunicação / Odebrecht).

Baseado no modelo apresentado por Birkinshaw (1994), a Odebrecht segue o “papel da subsidiária”, em que se nota um grau elevado de liberdade, desde que seguindo as orientações e princípios da TEO, para atuação das empresas do grupo, bem como de suas subsidiárias. As subsidiárias desenvolvem relacionamentos locais e acabam também ampliando sua atuação além do território designado, quando há oportunidade de trabalho e novos negócios. A matriz desenvolve o papel de orientadora, mas a decisão é delegada às suas subsidiárias, inclusive nas questões relativas à comunicação.

Os profissionais de comunicação que estão nas subsidiárias recebem macro orientadores corporativos, como explícito na TEO, a responsabilidade do desenvolvimento dos trabalhos é de responsabilidade do profissional que está no local. As atividades são delegadas com res-

ponsabilidade, como também descrito na TEO, cabendo ao profissional que está na subsidiária buscar orientações, se necessário, e compartilhar suas atividades com a sua liderança do negócio. A área corporativa funciona como um suporte quando acionada. “A Odebrecht não é uma empresa de processos [...] definidos a partir do corporativo do Brasil. E a comunicação entre eles fluem de forma que essas duas estruturas (matriz e subsidiária) se encontrem, mas não é um procedimento, um processo bem-estruturado.” (entrevista equipe comunicação / subsidiária / Odebrecht). Justificando essa forma de trabalho, uma integrante da equipe de comunicação da subsidiária argumenta sobre o nível de autonomia que possuem nas obras “até porque é tão diferente você falar das obras, essas pequenas empresas. Cada uma tem uma necessidade muito diferente, nosso papel (da área de comunicação) é apoiar [...] a necessidade de cada presidente, para a sua obra.” (entrevista equipe comunicação / subsidiária / Odebrecht). Relatando a relação entre a matriz e a subsidiária, um ex-empregado da área de comunicação explícita:

*[...] não existia nenhuma norma, nenhuma diretriz, eu não precisava de aprovação do corporativo, mas todo material quando estava pronto eu ia para São Paulo ou para Brasília, caso a equipe estivesse lá, e sentava com a equipe para conversar não com o objetivo de ter uma aprovação, em geral a postura da equipe nesse tempo como um todo sempre foi muito positiva, muitas vezes surgia um comentário, surgiam sugestões extremamente enriquecedoras. [Fulano] se a gente fizer isso aqui acho que pode dar uma melhorada, mas nunca era fulano faça isso. (entrevista ex-empregado comunicação / Odebrecht).*

Na estrutura organizacional, não existe uma área dedicada aos processos de comunicação interna, existem responsáveis por produtos editoriais direcionados ao público interno, que também desenvolvem outros produtos de comunicação para outros públicos e fins. “A Revista Odebrecht Informa é prioritariamente para o ambiente interno, só que ela é muito distribuída externamente, ela vai para clientes, para autoridades, para a imprensa. [...] É o principal meio que a organização hoje tem [...] de transmitir a cultura para os integrantes.” (entrevista equipe comunicação / matriz / Odebrecht).

A TEO define a comunicação como um processo de compartilhamento de conhecimentos e informações, “comunicar é ainda criar um caminho de dupla via entre seres humanos igualmente livres, ao estimular que cada um interaja com os demais, desde que esteja disposto a influenciar e a ser influenciado, na busca de o que é o certo para todos.” (ODEBRECHT, 2011a, p. 60, destaque no original). É também responsabilidade do líder dedicar-se para que os seus liderados compreendam e sigam as orientações e princípios da TEO. “E eles (os líderes) fazem isso acontecer, fazem com que a informação, quando solicitadas, chegue para todos os integrantes.” (entrevista empregado / subsidiária / Odebrecht, tradução nossa). A cultura Odebrecht também destaca a existência de sistemas de comunicação e informações, dentro do seu processo de gestão, sendo responsabilidade de cada líder de projetos/empresas, a implementação de estratégias de comunicação que consiga atender às necessidades do negócio como: manter o público interno informado, criar um contato direto com o cliente, contribuir para o acompanhamento dos trabalhos e resultados (ODEBRECHT, 2011a). A área de comunicação é classificada como área de suporte e apoio aos negócios que, segundo os critérios gerais da TEO, devem prestar apoio necessário para os líderes de negócio na busca de melhores resultados e oportunidades (ODEBRECHT, 2013).

Com o objetivo também de contribuir para uma linguagem única e compreensiva para a TEO e os produtos de comunicação da Odebrecht, a equipe corporativa desenvolveu um Glossário de Expressões e Palavras Usadas na Tecnologia Empresarial Odebrecht (ODEBRECHT, 1993). Esse documento é utilizado no versionamento para outros idiomas e contribui inclusive para uma melhor compreensão dos conceitos existentes na TEO e também para o processo de comunicação em diferentes culturas. Como defendido por Polidoro (2010, p. 330), “quem domina a língua do interlocutor tem maior possibilidade de desvendar o universo cultural em que o outro se move. As palavras têm conotações e denotações. As traduções feitas por terceiros nem sempre fazem sentido para quem as diz, ou para quem as ouve”. Não se trata apenas de um processo de tradução, mas sim de versionamento e neste caso com orientações claras do corporativo para garantir uma unicidade nos diversos territórios e culturas onde a Odebrecht atua. Quando indagado sobre a influência da TEO nos processos de comunicação, um integrante da equipe da matriz

afirma que “(a TEO) influencia totalmente. Acho que o primeiro ponto é a linguagem. Ela (a TEO) é determinante. Ela é o que norteia a nossa linguagem, a escolha do vocabulário, a escolha das palavras.” (entrevista equipe comunicação / matriz / Odebrecht).

Para os gestores que estão nas subsidiárias, o maior desafio da comunicação interna é o alinhamento e preservação da cultura e o atendimento das expectativas dos acionistas.

*“[...] o desafio da comunicação interna é a forma de preservação da cultura [...] você está vendendo a empresa, você está representando a empresa, tem que ser muito em linha com que os acionistas querem [...]”. (entrevista empregado / subsidiária / Odebrecht). O desafio do crescimento do número de empregados também é uma oportunidade para o trabalho da comunicação interna que, na Odebrecht, tem a responsabilidade de fazer o processo de disseminação da cultura empresarial. “[...] o desafio é o crescimento, é muita gente entrando, como que a gente acultura essas pessoas para que todo mundo esteja na mesma página?” (entrevista equipe comunicação / subsidiária / Odebrecht).*

## **PRINCIPAIS CONSIDERAÇÕES E APONTAMENTOS FUTUROS**

A comunicação interna precisa evoluir de um processo meramente instrumental para considerar a complexidade das relações e do contexto em que a organização e seus empregados estão inseridos, se relacionam em constante processo de mudanças e interferências mútuas nas relações entre empregado e organização. O empregado influencia e é influenciado pela cultura e identidade das organizações, fatores que afetam diretamente a percepção dos demais interlocutores na construção da imagem e da reputação das organizações.

Não se pode pensar em comunicação sem considerar os aspectos da cultura, cultura organizacional e cultura de país. O processo comunicacional é baseado na relação e nas trocas simbólicas entre os envolvidos. Como indivíduos, somos dotados de filtros, características, preferências e experiências passadas. Todo esse contexto influencia os processos comunicacionais nas trocas simbólicas e na disputa de sentido. Questões referentes à cultura de país tornam os indivíduos pertencendo

centes a um mesmo grupo (hegemônico ou não) a apresentarem traços de comportamento comuns. As características culturais impactam a forma com que eles se relacionam com as organizações, entre si, e também como interagem nos processos comunicacionais. A cultura organizacional também é determinante nas relações internas. Os empregados são representações das suas organizações e acabam, de forma deliberada ou não, assimilando as características culturais organizacionais. Os empregados são portadores da cultura organizacional, da mesma forma que portam características das suas origens culturais (região e país).

A existência de preceitos e diretrizes organizacionais influencia a prática e a gestão do processo comunicacional no contexto das organizações, apesar dessa influência poder ser percebida de diferentes maneiras pelos empregados. Como vimos no exemplo da Odebrecht, questões como códigos culturais dos diferentes países, especificidades do negócio e relação matriz-subsidiária afetam a forma como os fluxos comunicacionais são assimilados pelos empregados. Desta maneira, compreender esses fatores e continuamente estabelecer plataformas de diálogo e troca pode ajudar no entendimento da cultura organizacional.

Sugere-se, portanto, a continuidade de estudos que visem ajudar na compreensão desse fenômeno, especialmente considerando o contexto de internacionalização que caracteriza os negócios atualmente.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos” percebidos. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e da comunicação Organizacional. 2. ed. São Paulo: Editora Difusão, 2008. p. 31-50.

BALDISSERA, Rudimar. A comunicação no (re)tecer da cultura organizacional. Revista Latinoamericana de Ciências de la Comunicación, Ano 6, n. 10, p. 52-62, jan./jun. 2009a.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. Organicom, São Paulo, Ano 6, n. 10/11, p. 115-120, 2009b.

BALDISSERA, Rudimar. Imagem-conceito: a indomável orgia dos significados. In: CONGRESSO ANUAL DE CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO, 26, 2003, Belo Horizonte. Anais do 26. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. São Paulo: Intercom, 2003. CD-ROM.

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da Comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa (Org.). O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008a. p. 31-50.

BALDISSERA, Rudimar; BATISTA, Daniela. Entre a organização comunicada e a “falada”: a comunicação organizacional da empresa Tramontina C.B. S/A. Revista Iniciacom, v. 2, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/iniciacom/article/view/697/633>>

BARBOSA, Livia. Dilemas e tensões do conceito de cultura. In: MARCHIORI, Marlene Regina (Org.). Comunicação em interface com cultura. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. v.1 (Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional).

BIRKINSHAW, Julian M. Approaching heterarchy: a review of the literature on multinational strategy and structure. *Advantaces in International Comparative Management*, v. 9, p.111-144, 1994.

BRAGA, José Luis. A sociedade enfrenta sua mídia: dispositivos sociais de crítica midiática. São Paulo: Paulus, 2006a.

CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. Comunicação e cultura organizacional. In: KUNSCH; Margarida M. Krohling. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2008. p. 125-137.

DEETZ, Stanley. Conceptual foundations. In: JABLIN, Frederic; PUTNAM, Linda (Ed.). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. p. 3-46.

FOMBRUN, C. J; RIEL, C. B. M. V. *Essentials of corporate communication*. Nova York: Routledge, 2007. 306p.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GIOIA, Dennis; CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 433-448, 1991.

GUEDES, Éllida Neiva. Já não bastam mídias, campanhas e eventos: a comunicação interna precisa construir sentido. Trabalho apresentado no II Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <[http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt7\\_neiva.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt7_neiva.pdf)>. Acesso em: 15/05/2013.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding. São Francisco (EUA): Jossey-Bass, 2008. 266 p.

HOFSTEDE. Geert. Culturas e organizações: compreendendo a nossa programação mental. Silabo: Lisboa, 1991.

HOFSTEDE. Geert. Culture and organizations: software of the mind. Harper Collins: London, 1994.

KALLA, Hanna K. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. Corporate Communications: An International Journal, v. 10, n. 4, p. 302-314, 2005.

KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003

LARAIÁ, Roque de Barros. Cultura. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

LARKIN, T. J.; LARKIN, S. Reaching and changing frontline employees. Harvard Business Review, v. 74, n. 3, p. 95-104, May/Jun. 1996.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação Interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008b. p. 205-222.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano: Difusão, 2008d. 285p.

MONGE, Peter R. A ecologia das comunidades organizacionais: sítios de redes sociais – 1996-2011. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Org.). Redes sociais, comunicação, organizações. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2012. p. 27-47.

MORIN, Edgard. Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios. 4. ed. São Paulo: Cortez: 2007. 104 p.



NASSAR, Paulo. A comunicação como valor estratégico. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008a. Cap. 12, p. 241-250.

NASSAR, Paulo. Comunicação todo dia: coletânea de artigos publicados no Terra Magazine. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2009. 247 p.

ODEBRECHT. Estrutura empresarial. Disponível em: <<http://www.odebrecht.com/organizacao-odebrecht/estrutura-empresarial>> Acesso em: 28 ago. 2013.

ODEBRECHT. Glossário Português/Inglês de expressões e palavras usadas na tecnologia empresarial Odebrech. Odebrech, 1993. 16 p.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. In: ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira (Org.). Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 13-28.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2010b. p. 223-235.

POLIDORO, Márcio. Odebrecht: a comunicação como processo e a construção de culturas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2010. Cap. 2, p. 325-334.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review, v. 2, n. 25, 1984, p 3-16.

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, Edgar H. Culture: the missing concept in organization studies. Administrative Science Quarterly, v. 41, n. 2, p. 229-240, Jun. 1996.

SENNETT, Richard. A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Tradução: Marcos Santarrita. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009. 205 p.

SENNETT, Richard. A cultura do novo capitalismo. Tradução Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record, 2006. 189 p.

TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzalez. *Gestão internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.

THEAKER, Alison. *Internal communications*. In: THEAKER, Alisson. *The public relations handbook*. Londres: Routledge, 2001.

TROMPENAARS, F. *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Editora Educator, 1994.

VERCIC, Ana Tkalac; VERCIC, Dejan; SIRAMESH, Krishnamurthy. *Internal communication: definition, parameters, and the future*. *Public Relations Review*, v. 38, n. 2, p. 223-230, 2012.



# COMUNICADOR ORGANIZACIONAL: CONFORMAÇÃO E REPRESENTAÇÃO DE UM PAPEL

---

Isaura Mourão<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo busca instigar a reflexão acerca do papel do profissional de comunicação para além da dimensão da “organização comunicada”, conceito desenvolvido por Baldissera (2009). Nesse sentido, traz à tona as diferentes interpretações da noção de organização, fundamentando-se especialmente em Uribe (2007); transpassa por comunicação no contexto das organizações, acionando Oliveira e Pinto (2008, 2009), e enfatizando as dimensões da “organização comunicada”, da “organização comunicante” e da “organização falada” – a partir de Baldissera (2009) –, para abarcar o papel e/ou representação do comunicador no contexto das organizações.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional; Organização Comunicada; Representação; Papel do Comunicador.

## ORGANIZAÇÕES: METÁFORAS CONCEITUAIS

Compreender a noção de organização é ponto de partida para se discutir a comunicação nesse contexto e, conseqüentemente, o papel e/ou a representação do comunicador organizacional. As representações são moldadas, modificadas e socializadas para se ajustarem à compreen-

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Comunicação e Informação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação (PPGCOM), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Mestre em Comunicação Social - Interações Midiáticas e Especialista em Gestão e Comunicação Empresarial pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas); Jornalista pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Consultora e Professora Universitária.

são e às expectativas de uma determinada sociedade em uma época específica, guiando comportamentos, ações, decisões e papéis (GOFFMAN, 2011). Daí a importância de demarcar essa noção: o comunicador age também a partir do conceito ou da representação que se tem dele. “*Así, se si representa la organización como una máquina, se tratará de actuar de forma mecánica en relación con ella.*”<sup>2</sup> (URIBE, 2007, p. 45).

Importante marcar que, ao adotar o termo organizações, já se tem uma noção alargada, para além da ideia de empresas ou negócios. Acionando como referência as discussões apresentadas por Uribe (2007), as organizações, objeto de estudo da Administração, são criadas a partir de um agrupamento de pessoas em interação e com intenções – distintas, mas também comuns. Para se configurar como tal, esse agrupamento de pessoas precisa ter uma finalidade preestabelecida, regras mínimas definidas e propósitos claros. Trata-se de fenômeno complexo observado por meio de diferentes paradigmas – ou interpretações –, especialmente a partir da Revolução Industrial.

Conforme assinala Uribe (2007), a concepção acerca desse fenômeno não passa por mudanças paradigmáticas, mas por diferentes metáforas interpretativas: mecanicista, organicista e holográfica. As três, segundo o autor, suscitam diferentes formas de interpretar e compreender a organização ao longo do tempo, mas todas se fundam no mesmo paradigma da racionalidade instrumental, reduzindo o homem a parte de uma engrenagem ou, seguindo a mesma lógica, a um recurso, alterando apenas a ênfase; ora nos processos, ora nos valores, ora no conhecimento ou noutras categorias específicas de gestão. Nesse sentido, tais metáforas não representam mudanças substanciais ou paradigmáticas: “*Los cambios son de forma y no de fondo: un asunto de modas o prescripciones administrativas*”<sup>3</sup>. (URIBE, 2007, p. 47).

Diante disso, interessa compreender cada uma dessas interpretações para se chegar à ideia de organização nos dias de hoje, pois apesar de ancoradas num mesmo paradigma, essas interpretações trazem à tona

---

<sup>2</sup> “Assim, se a representação da organização é associada à noção de máquina, a relação com ela será de forma mecânica” (tradução nossa).

<sup>3</sup> “As mudanças são de forma e não de fundo: é uma questão de modismo administrativo” (tradução nossa).

representações conceituais diversas que interferem na compreensão e na relação com, na e entre organizações. Parte-se, então, da metáfora mecanicista, interpretação adotada logo após a Revolução Industrial, quando se inicia a separação entre a vida da família e a vida do trabalho. A metáfora mecanicista compara a organização a uma máquina da qual o homem, operador, é parte da grande engrenagem. Fundamentada em Taylor e Fayol, essa noção ganha força a partir da Revolução Industrial quando ocorrem mudanças significativas na relação do homem com o trabalho e a organização torna-se compreendida como um conjunto de engrenagens que se encaixam e, assim, funcionam com eficácia. Importa “construir uma máquina cujo efeito será elevado ao máximo pela articulação combinada das peças elementares de que ela se compõe”. (FOUCAULT, 1987, p. 138). Nesse sentido, o corpo humano torna-se um meio para a conquista de mais produtividade com menor custo. A metáfora da organização mecanicista marca ainda a cisão entre gestão, voltada ao trabalho intelectual, e operação.

Na década de 1930, com a Escola de Relações Humanas e impulsionada pelas pesquisas de Elton Mayo, nasce a metáfora organicista, segundo a qual a organização é percebida como ser vivo, uma vez que precisa se relacionar com o entorno para sobreviver. Nesse viés, o trabalhador torna-se um recurso humano, concepção que visa a amenizar a ideia de “mecanicização” do homem propagada até então pelos estudos organizacionais. No entanto, a metáfora organicista, conforme a análise de Uribe (2007), mantém a cisão entre o trabalho intelectual e o braçal, dos trabalhadores da área de produção. Promove, por outro lado, especialmente a partir da Escola de Relações Humanas e seus seguidores, uma série de pesquisas que resultam em uma dinâmica de geração de conhecimento capaz de alimentar diferentes modismos administrativos por muitas décadas.

No final do século passado, nos anos de 1980, nasce a metáfora da organização holográfica. Inspirada pelo sucesso das organizações japonesas, essa metáfora compara as organizações ao cérebro: elas funcionariam de maneira sistêmica, numa equidade laboral, sem hierarquias. A interpretação holográfica acentua alguns modismos e prescrições da metáfora organicista, especialmente as que dizem respeito à cultura organizacional, à gestão do conhecimento, à aprendizagem organizacional e à gestão de valores, sem, mais uma vez, alterar o paradigma

(URIBE, 2007). Também na organização holográfica ocorre a separação entre o intelecto e a força de trabalho, que segue “coisificada”:

Al ser humano se le considera simplemente un elemento portador de información y un productor de conocimiento bajo la presión del discurso de la hipercompetitividad. Nuevamente, con este “paradigma” al sujeto se le reduce a recurso y la pretensión de cambio paradigmático se queda sin asidero.<sup>4</sup> (URIBE, 2007, p. 55).

Sendo assim, essas diferentes interpretações desenvolvem aparatos, metodologias e processos de gestão visando a imprimir a ideia mais humanizada de organização, hoje com forte ênfase na informação e na gestão do conhecimento. Essas interpretações, segundo Uribe (2007) seguem orientadas pela mesma lógica: o homem permanece sendo usado e/ou considerado recurso e/ou meio para que as organizações, guiadas pela produtividade e pela competitividade, atinjam os objetivos estabelecidos e consigam manter-se no mercado, sobrepondo-se aos seus concorrentes, sem, no entanto, preocupar-se com a satisfação humana ou com o homem sujeito. Humanizar, de outro lado, implicaria na transformação do objeto/recurso humano em sujeito humano nas organizações, o que não ocorre na organização pensada a partir da metáfora mecanicista, da organicista ou da holográfica.

## **A CONFORMAÇÃO DA ATIVIDADE DO COMUNICADOR ORGANIZACIONAL**

Associados à busca cada vez maior de produtividade emergem, ainda na década de 1930, os primeiros estudos acerca da comunicação no contexto das organizações, como parte das pesquisas da Escola de Relações Humanas. Naquela época, pensava-se em comunicação empresarial – fundamentada na noção de empresa, de negócio e de fábrica –, com ênfase na comunicação interna, uma vez que bem informado sobre a organização

---

<sup>4</sup> O ser humano é considerado um simples portador de informação e produtor de conhecimento sob a pressão do discurso da hipercompetitividade. Mais uma vez, com este “paradigma” o sujeito é reduzido a recurso e a pretensão de uma mudança paradigmática perde aderência.” (tradução nossa).

e seus objetivos, o homem/recurso/empregado, tornava-se também mais produtivo, hipótese comprovada por pesquisas realizadas naqueles tempos. Nasce, assim, uma comunicação funcional que busca, desde então, alinhar e engajar os empregados aos objetivos organizacionais.

Essa noção vem sendo reverberada e reforçada ao longo de um século, tornando a comunicação, no contexto das organizações, uma ferramenta de controle e apoio à gestão. Com isso, também no processo comunicativo, pode-se dizer que o homem segue “coisificado”, uma vez que a informação e sua transmissão passam a fazer parte do gerenciamento dessa grande engrenagem que é a organização, com seus valores, princípios e objetivos. Importa informar e informar-se sobre os empregados, seus objetivos e seus valores para trabalhar a comunicação visando a que esses se esforcem e se dediquem aos objetivos e conquistas estabelecidos pela organização. Assim, pode-se dizer que, também nas práticas de comunicação organizacional, os sujeitos seguem tratados como objetos e/ou recursos e, nesse sentido,

A informação a respeito do indivíduo serve para definir a situação, tornando os outros capazes de conhecer antecipadamente o que ele esperará deles e o que dele podem esperar. Assim informados, saberão qual a melhor maneira de agir para dele obter uma resposta desejada. (GOFFMAN, 2011, p. 11).

Dessa forma, a comunicação, especialmente a da organização – conforme vem sendo pensada desde o início da atividade nesse contexto –, restringe-se ao “papel de conferir apoio às políticas e às estratégias relacionadas ao negócio e à gestão” (OLIVEIRA, 2009, p.322), priorizando a noção de transmissão das mensagens e da informação. O objetivo é alinhar e engajar o recurso humano, seja ele o empregado e/ou demais públicos com os quais as organizações necessitem se relacionar, seja para apoiar seus projetos e ações, seja para se legitimar e/ou fortalecer seu posicionamento.

Importa ressaltar que a ideia de manter informados outros públicos além dos empregados tem sido fortalecida nas organizações e impulsionada pelas mudanças ocorridas na sociedade nas últimas décadas, especialmente com o avanço das tecnologias de comunicação e informação. Por meio delas, os sujeitos têm cada vez mais acesso à informação, em qualquer tempo e lugar. Isso faz com que as organizações



preocupem-se em informar visando a engajar e alinhar outros públicos de interesse – além de empregados estão clientes, fornecedores, comunidades, formadores de opinião dentre outros.

Com isso, “no âmbito da *práxis*, a noção de comunicação tende a ser simplificada para dar conta das ideias de urgência e economia” (Baldissera, 2008, p. 31), uma vez que as organizações são guiadas pelo mercado e pela forte competitividade estabelecida nas últimas décadas. E mais: mesmo não tendo o lucro como objetivo principal – tais como organizações governamentais e do terceiro setor –, é preciso estar à frente e conquistar adeptos e aderência, aplicando ferramentas de e usando a comunicação com vistas a seduzir e persuadir os públicos de interesse. Seguindo essa lógica, importa falar, transmitir informações, posicionamentos, comportamentos e ideias sem necessariamente se relacionar ou se abrir para o diálogo.

Porém, conforme colocado inicialmente, as organizações são resultantes do agrupamento de pessoas em interação. Nesse sentido, são movidas – e também influenciadas e/ou impactadas – por sujeitos que têm suas intenções, seus interesses e objetivos individuais. Para alcançá-los, esses sujeitos trabalhadores “gerenciam” tanto as informações que transmitem quanto as que recebem das organizações: transformam sentidos e produzem novos significados colocando em circulação as informações e mensagens recebidas e ressignificadas, uma vez que a interação gera processos inferenciais nos quais ocorre a disputa por sentidos que são permanentemente desconstruídos, reconstruídos e ressignificados.

Além disso, nas relações, são configurados e desenvolvidos papéis e/ou representações segundo os diferentes interesses organizacionais, coletivos e individuais, conformando, enfim, relações de força e disputa, jogos de poder na busca por (re)afirmar sentidos e significações (BALDISSERA, 2007; FOUCAULT, 2012; GOFFMAN, 2011). Afinal, “quando uma pessoa chega à presença de outras, existe, em geral, alguma razão que a leva a atuar de forma a transmitir a elas a impressão que lhe interessa transmitir” (GOFFMAN, 2011, pp. 13-14), atuando em jogos interacionais e intencionais.

Assim, pode-se dizer que a organização funciona como prolongamento dos sujeitos que a constituem e a gerenciam. Sua conformação, portanto, é resultado do seu processo de criação e desenvolvimento, seu lugar na sociedade, suas ações, suas decisões e as relações dos sujeitos

que a integram, em constante processo de negociação e busca de legitimidade (OLIVEIRA, 2009; URIBE, 2007).

O entendimento de tal dinâmica é complexo, uma vez que se lida com indivíduos e grupos inseridos em um contexto social, com funcionalidade determinada, comportamentos diversificados e, em um contexto interno, com a obrigação de dar resultados programados e decididos *a priori*. [...] Todo projeto e plano que a organização pretende desenvolver envolvem vários grupos sociais que são afetados pelas decisões tomadas. Normalmente, diante dos interesses diferentes que cada grupo possui, surge a necessidade de realizar negociações, o que confere uma qualidade política ao processo. (OLIVEIRA, 2009, pp. 323-324).

Infere-se, a partir de Oliveira (2009), que os processos comunicativos têm um componente político tornando-os ainda mais complexos. Nesse sentido, conhecer os poderes estabelecidos e as disputas explícitas ou implícitas nas relações e nos jogos de poder entre sujeitos/sujeitos a organizações/sujeitos tornam-se desafios para se pensar a comunicação nesse contexto para além do desenvolvimento de “manuais que apenas reforçam a dimensão operacional e tarefista desse fazer comunicativo em específico” (PINTO, 2008, p. 81). Feita essa discussão inicial sobre as metáforas que conceituam as organizações e a inserção da comunicação nesse contexto, segue-se para a reflexão acerca do papel do profissional da comunicação nas organizações e de sua importância.

## **ATUAÇÃO PARA ALÉM DA “ORGANIZAÇÃO COMUNICADA”**

Diante disso, pode-se dizer que a comunicação que foi se conformando ao longo do desenvolvimento da atividade no contexto das organizações configura-se como a “organização comunicada”, uma das três dimensões da comunicação organizacional, apresentadas por Baldissera (2009). Trata-se apenas da comunicação desenvolvida e controlada pela organização ou pelos profissionais de comunicação que nela atuam, constituindo a fala autorizada, que tende a atualizar as visões de mundo que fundamentam e orientam a própria organização (BALDISSERA, 2009), o que pode ser considerada uma noção redutora da comunicação organizacional.

Conforme ressalta o autor, sob o olhar da complexidade, a comunicação organizacional “não se restringe ao âmbito do organizado, à fala autorizada, aos processos formais, à comunicação na e ou da organização. Exige olhar para além das manifestações organizadas” (BALDISSERA, 2009, p. 117). Nesse sentido, o autor aponta duas outras dimensões da comunicação a serem consideradas: a “organização comunicante”, que contempla a fala autorizada e os demais processos comunicacionais que se atualizam sempre que alguém estabelece relação direta com a organização; e a “organização falada”, que abarca aqueles processos de comunicação que não se dão na relação com a organização, mas referem-se a ela (BALDISSERA, 2009).

Apesar de distintas, as três dimensões encontram-se inter-relacionadas, são interdependentes, mas também podem estar imbricadas, sendo que uma não exclui a outra. Pode-se dizer que compreender a comunicação a partir dessas três dimensões leva em conta a instabilidade dos processos comunicativos, centrados nos sentidos construídos na circulação e não nos significados transmitidos (PINTO, 2008), conceitos mais sofisticados que os usuais. Nesse sentido, trabalhar sob o viés dessas três dimensões torna-se um dos grandes desafios da atuação profissional, uma vez que o comunicador orienta seu trabalho a partir das representações e metáforas de organização aqui apresentadas.

Ressalte-se, ainda, que o comunicador organizacional, cuja atuação é delineada historicamente pela prática, é também sujeito constitutivo da organização. Ele assume um papel instituído, interferindo e influenciando no comportamento da sociedade. Seu papel ganha ainda mais peso considerando-se que os discursos organizacionais – antes de interesse privado e cada vez mais de interesse público – têm força para instituir como verdade suas visões de mundo, criando, reverberando e reforçando pensamentos e comportamentos. As “verdades” das organizações

são permanentemente (re)apresentadas, reverberando e sendo legitimadas pelo discurso de outras organizações de modo a tenderem ser percebidos pelos públicos como discursos sobre o real, sobre os fatos. Nesse processo [as organizações], agem na perspectiva de eliminar as contradições, de suturar as fissuras, de apresentar um discurso lógico suportado em uma compreensão de mundo já validada, isto é, uma compreensão que já faz parte da cultura

e do imaginário como explicação de mundo. (BALDISSE-RA; MOURÃO, 2015, p. 02).

Tais discursos são, geralmente, trabalhados e apresentados pelos profissionais de comunicação – o comunicador organizacional, antes um comunicador social – que ao assumirem esse papel também ocupam um lugar capaz de potencializar pensamentos e comportamentos. Nesse sentido, o papel desempenhado pelos profissionais de comunicação que atuam no contexto organizacional não se limita ao trabalho com as mensagens e a transmissão da informação e vai além da “organização comunicada”. Esse profissional pode ser considerado um decisor, que pode contribuir para reforçar matrizes e noções existentes ou para fomentar transformações. No entanto, pesquisa realizada recentemente<sup>5</sup> buscando compreender a construção do discurso da comunicação organizacional, aponta indícios de que o profissional restringe seu papel<sup>6</sup> e o da comunicação à dimensão da “organização comunicada” e, mais especificamente, ao de transmissor da informação:

[...] esse é o papel da comunicação. Ah **diretoria decidiu X, a comunicação divulga...** [o papel da comunicação] É justamente apoiar a direção na tomada de decisões e **criar estratégias de divulgação que possam ser rentáveis** em algum momento pra instituição.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> A dissertação “Comunicação Organizacional, teoria e *práxis*: um estudo sobre o discurso da comunicação no contexto das organizações” foi defendida pela autora, em 2014, na PUC-Minas, em Belo Horizonte, Minas Gerais, e a pesquisa de campo foi realizada entre setembro e novembro de 2013. Foram ouvidos dez profissionais (quatro formados em Jornalismo, quatro em Relações Públicas e dois em Publicidade) que atuam como gerentes, gestores, coordenadores ou analistas, em quatro organizações de naturezas distintas – iniciativa privada, capital misto, filantrópica e do poder público –, com sede em Belo Horizonte, em Minas Gerais.

<sup>6</sup> O papel da área e do profissional de comunicação não foi objeto de análise da pesquisa, mas foi apontado naturalmente pelos profissionais entrevistados.

<sup>7</sup> Profissional com formação em Relações Públicas, há 17 anos na área, que atuava numa organização sem fins lucrativos, entrevistada para a pesquisa.

**Pra gente conseguir mais visibilidade, a gente precisa informar.** Esse é o papel do profissional da comunicação.<sup>8</sup>

[a comunicação é a] mediadora entre a empresa e esses públicos [os de relacionamento] **mostrando exatamente aquilo que a empresa pretende fazer, pretende entregar.**<sup>9</sup>

o nosso papel é *trabalhar a imagem da empresa, visibilidade* [...].Com isso, **prioriza a informação, a transmissão da informação.**<sup>10</sup>

Acredita-se que diferentes fatores contribuam para a reverberação desse papel, dentre eles, o encadeamento das noções de organização e de comunicação. Conforme a reflexão aqui empreendida, a noção de organização aponta para a ideia de um homem recurso e não um homem sujeito na organização, orientando as relações entre eles estabelecidas. Pode-se inferir que o cenário atual, definidor do papel e da representação do comunicador organizacional, “é resultado de decisões e tendências que fazem parte da trajetória da atividade profissional, da produção acadêmica, evolução das teorias, metodologias e pesquisas” (OLIVEIRA, 2010, p. 182); somadas aos modelos político, econômico e social adotados, e, conseqüentemente, dos modelos de gestão organizacional. Nesse sentido, pode-se dizer que há limites sistêmicos oriundos de práticas institucionais e decisórias, “práticas interpretativas e lógicas de sistema, receitas sociais e maneiras usuais de fazer algo” (Deetz, 2010, p. 94).

Com tal viés, a comunicação nesse contexto desenvolve-se como meio e instrumento de apoio e controle na conformação do homem no trabalho, seguindo a lógica racional, com ênfase na transmissão da informação, no conteúdo das mensagens, na diversidade e na qualidade dos canais de comunicação, reverberando o discurso das organizações.

---

<sup>8</sup> Profissional, com formação em Jornalismo, há 17 anos na área, que atuava em um órgão público, entrevistada para a pesquisa.

<sup>9</sup> Profissional, com formação em Jornalismo, há 16 anos na área, que atuava em organização de capital misto, entrevistado para a pesquisa.

<sup>10</sup> Profissional, com formação em Relações Públicas, há dez anos na área, que atuava em organização da iniciativa privada, entrevistado para a pesquisa.

Nesse sentido, o papel do comunicador organizacional tem sido conformado a partir da prática, o que pode

dificultar a compreensão e assimilação desse momento por parte dos profissionais de comunicação e do que o cenário de hoje pede no contexto das organizações: uma comunicação que considere o interacional; o relacionamento, a interlocução, a transmissão da informação e a construção de sentidos desenvolvidos. (MOURÃO, 2014, p. 45).

De outra forma, o papel do comunicador estaria para além de responder às demandas de uma realidade estruturada e sistemática, de orientação funcionalista, segundo as metáforas aqui apresentadas. Poderia contribuir para tornar mais humanizadas as organizações, o que implicaria em assumir o processo comunicativo como um dos elementos transformadores da sociedade e, conseqüentemente, das organizações, levando-se em conta as dimensões da “organização comunicante” e da “organização falada”. Afinal, atua-se em contextos sociais e circunstâncias diversas, que pedem novas teorizações em comunicação organizacional, atendendo às exigências da sociedade hodierna (Deetz, 2010). No entanto, parece que

os conceitos e práticas de comunicação rotineiros que eram úteis para circunstâncias e problemas passados permanecem implícitos, invisíveis e em nível do senso comum. [...] Desenvolver conceitos e práticas para uma democracia mais participativa é um dos papéis mais importantes dos estudos de Comunicação Organizacional”. (DEETZ, 2010, p. 97).

Com isso, Deetz (2010) aponta pistas para o que denomina uma comunicação mais aberta, sem que se busque o controle a todo o tempo e compreendendo a alteridade no processo de interação para além da “organização comunicada”. Pode-se dizer que isso exigiria uma (re) orientação teórica e prática da comunicação no contexto das organizações, implicando no rompimento com um fazer consolidado e praticamente hegemônico da realidade cotidiana, que aparece objetivada. De outro lado, a atuação profissional parece conformada e constituída por uma ordem de objetos já designada (Berger; Luckmann, 2012), o que pode ser um dos fatores de impedimento para que o profissional exerça

um papel e/ou representação alargada de sua atuação, limitando-se a uma atuação conformada ao longo do tempo, influenciada pelas noções que se tem de organização e de comunicação nesse contexto.

## **EM BUSCA DE UMA CONCLUSÃO**

A reflexão aqui proposta esboça um (re)pensar acerca do papel e da representação do comunicador organizacional, sem, no entanto, apontar um fechamento em relação a esse papel, mas sim, induzindo a novas reflexões. Percebe-se que a formação desse profissional se dá a partir de seu fazer e de suas estratégias. Destaca-se, ainda, que o comunicador organizacional é, também, sujeito e, como tal, traz suas marcas de mundo – suas vivências e experiências, seu pensar, sua formação e suas ideias sobre a comunicação e o papel a desempenhar no contexto organizacional.

Nesse sentido, poderia ainda se perguntar: Que papel e/ou representação o comunicador poderia desenvolver na sociedade hodierna para ir além da “organização comunicada”? O que seria necessário para compreender e/ou atuar para além dessa dimensão, considerando também a “organização comunicante” e a “organização falada”? De que forma esse sujeito/profissional poderia atuar no sentido de se buscar uma comunicação mais humanizada? São questões que apontam para novas reflexões que poderiam contribuir para se compreender o papel e/ou a representação do comunicador organizacional.

De outro lado, acerca da importância do papel e/ou da representação do comunicador organizacional, pode-se dizer que há pistas mais claras. Afinal, é por meio da comunicação que se dão a construção e a desconstrução de sentidos, as significações de mundo e das relações entre um e outro; sujeito/sujeito, sujeito/organização a organização/organização; enfim, das relações da vida em sociedade. Dessa forma, o papel do comunicador no contexto das organizações e sua representação corroboram para a formação e, quiçá, a transformação de uma sociedade, o que reforça a necessidade de se buscar compreendê-lo um pouco mais a fundo.

## REFERÊNCIAS:

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: Edipurs, 2008.

BALDISSERA, R.. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. **Organicom** (USP), v. 7, p. 228-243, 2007.

BALDISSERA, R.. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom** (USP), v. 10-11, p. 115-120, 2009.

BALDISSERA, Rudimar; MOURÃO, Isaura. Comunicação Organizacional para a sustentabilidade: os Relatórios de Sustentabilidade GRI. Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do **XV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Acesso em 14/12/2015: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/indice-autor.htm#1>

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas; tradução FERNANDES, Floriano de Souza. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 34.ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação organizacional: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 20ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1987.

FOUCAULT, M.; tradução NEVES, Luiz. **A arqueologia do saber**. 8.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. 18ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MOURÃO, Isaura Generoso. Comunicação organizacional, teoria e *práxis*: um estudo sobre o discurso da comunicação no contexto das organizações. 2014. **Dissertação** (Mestrado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.



OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. V. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

PINTO, Júlio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

URIBE, Pablo Múnera. **La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva**. Medellín. Comunicación, 2007

# **TRANSFORMADORES, ARTICULADORES E EXECUTORES: OS PERFIS DOS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA INDÚSTRIA BRASILEIRA**

---

Bruno Carramenha<sup>1</sup>

## **Resumo**

Este artigo apresenta o perfil dos dez profissionais entrevistados para compor o objeto de estudo da dissertação “Processos midiáticos e organizações: o papel dos profissionais de comunicação na elaboração de conteúdos institucionais”, desenvolvido por este autor como forma de obtenção do título de mestre em comunicação pela Faculdade Cásper Líbero. Para a produção deste artigo, os entrevistados foram divididos em três grupos, conforme as características mais frequentemente referenciadas em seus discursos, evidenciadas na pesquisa qualitativa de campo: os transformadores, os articuladores e os executores. Buscamos, então, por meio da revisão bibliográfica acerca do trabalho na contemporaneidade – dito imaterial – e o do processo de identificação do sujeito, propor uma análise crítica sobre o perfil de cada um destes grupos.

**Palavras-chave:** Identidade; Trabalho Imaterial; Comunicação com Empregados; Comunicação Corporativa; Identificação.

## **INTRODUÇÃO**

O presente trabalho foi produzido de forma a apresentar e refletir, a partir de perspectivas teóricas, o perfil dos dez profissionais entrevistados para compor o objeto de estudo da dissertação “Processos midiáticos e organizações: o papel dos profissionais de comunicação na ela-

---

<sup>1</sup> Relações-públicas mestrando em comunicação pela Cásper Líbero, área de concentração “Comunicação na contemporaneidade” e linha de pesquisa “Processos midiáticos: tecnologia e mercado”, orientado pelo Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino.

boração de conteúdos institucionais”, desenvolvido por este autor como forma de obtenção do título de mestre em comunicação pela Faculdade Cásper Líbero. Tendo a referida dissertação focado sua abordagem na atuação profissional dos entrevistados e, especialmente, na forma como estes se articulam com processos midiáticos de elaboração de conteúdos institucionais, o presente artigo desenvolve uma análise crítica sobre o perfil de cada um destes profissionais, a partir da transcrição das entrevistas, portanto, da forma como se autodescrevem.

Assim, a reflexão proposta para este artigo revela o processo de identificação destes profissionais – à luz dos estudos de identidade de Hall (2014) e Woodward (2014) –, a partir de uma análise do trabalho na contemporaneidade (HARDT & NEGRI, 2001; LAZZARATO & NEGRI, 2013; GORZ, 2005; BAUMAN, 2001).

A pesquisa para realização da dissertação de onde se origina o presente artigo, partiu da hipótese de que as definições acerca dos processos midiáticos de produção de conteúdo corporativo interno, incluindo estabelecimento de linguagem, além dos fluxos de criação e aprovação de conteúdo, não parecem seguir padrões estrategicamente preestabelecidos pelas organizações, mas sim estar mais diretamente relacionadas ao arbítrio do profissional de comunicação no momento em que ocupa o cargo. Foi também levantada a hipótese de que os profissionais de comunicação não parecem ser formalmente introduzidos ao discurso institucional para produzir conteúdos na linguagem da organização para a qual trabalham, mas ainda assim sentem-se capacitados a transmitir o discurso em nome de seus empregadores.

A partir dessa definição, optou-se, metodologicamente, por realizar uma pesquisa de campo qualitativa, com profissionais de comunicação, por meio da técnica de entrevista presencial. De forma a delimitar o objeto de estudo, foram escolhidos profissionais que atuam nos departamentos de comunicação de indústrias multinacionais instaladas na região da grande São Paulo com mais de 500 empregados, consideradas, portanto, segundo critérios do Sebrae<sup>2</sup>, como de grande porte. Além disso, adotou-se como critérios para a pesquisa a inclusão de profissionais apenas que

---

<sup>2</sup> Sebrae é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, reconhecido pela produção de relatórios e pesquisas sobre o ambiente empresarial brasileiro.

ocupem minimamente o cargo de coordenador na estrutura hierárquica, excluindo-se, portanto, estagiários, assistentes e analistas. Assim, foram entrevistados, presencialmente, dez profissionais que atenderam a essas características. Mantiveram-se em sigilo os nomes desses profissionais e das empresas em que atuam para, assim, proporcionar mais liberdade e franqueza na fala do entrevistado sobre sua realidade, sem que a iminência de publicação do conteúdo afetasse o processo.

## **O TRABALHO E O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES**

Antes de detalhar e analisar o perfil dos profissionais entrevistados, objeto deste artigo, consideramos relevante contextualizar o recorte conceitual utilizado tanto para a produção dos questionários quanto para a análise das respostas. Como estudamos profissionais empregados por indústrias para exercer a função de liderar o departamento de comunicação, é pertinente situar o atual momento social à luz de uma breve análise sociológica do trabalho na contemporaneidade.

A partir da descrição de mudanças quantitativas e qualitativas na oferta de empregos, Hardt e Negri (2001) definem o momento contemporâneo como o da “*pós-modernização econômica*” ou da “*informatização*”<sup>3</sup> (p. 302). Para os autores, este processo se dá em substituição à *modernização*, momento em que a indústria e a fabricação de bens duráveis ocuparam posição privilegiada sobre um modelo que se estabelecia até então, que tinha a agricultura e extração de matérias primas como atividades dominantes da economia.

Importante salientar que, assim como a modernização, ou seja o período de alto desenvolvimento industrial, não extinguiu a atividade de agricultura ou extração, mas, sim, imprimiu a lógica industrial na rotina do trabalho no primeiro setor da economia, também a pós-modernização não pressupõe o fim da indústria. Referenciando François Bar (1995), os autores explicam que, neste novo modelo, o imperativo administrativo passa a ser “trate o fabril como se fosse um serviço” (BAR, 1995, apud HARDT & NEGRI, 2001, p. 307). Defendem ainda que

---

<sup>3</sup> Grifos dos autores

A alegação de que a modernização acabou e a economia global hoje sofre um processo de pós-modernização rumo a uma economia de informação não significa que a produção industrial será descartada, ou que deixará de desempenhar papel importante [...], no processo de pós-modernização toda produção tende a produzir serviços, a tornar-se informacionalizada (HARDT & NEGRI, 2001, p. 306-307).

Muito mais do que os processos produtivos, nos interessa, especificamente, as *relações* que se estabelecem nas indústrias – sejam entre empresa-empregado ou entre os empregados ao longo do tempo. Na lógica da modernização e da pós-modernização defendidas por Hardt e Negri (2001), a relação do sujeito com a organização também muda, além dos processos industriais. Sendo as organizações produto da sociedade em que estão inseridas (FREITAS, 2006), estão, portanto, suscetíveis a sediar – e a participar ativamente – dos diversos processos aos quais os indivíduos (socialmente) estão sujeitos. Para o fim deste estudo, damos atenção específica ao processo de identificação daqueles que fazem parte das organizações.

As identidades do sujeito contemporâneo, escreve Boaventura de Sousa Santos (2013), “não são rígidas nem, muito menos, imutáveis. São resultados sempre transitórios e fugazes de processos de identificação” (SANTOS, 2013, p. 167). Este processo, é inerente ao sujeito contemporâneo e se manifesta nas interpelações acerca de sua identidade, que acontecem a partir – principalmente, mas não necessariamente – da relação que se estabelece com outro sujeito. A identidade do sujeito está sempre em formação, em andamento, construindo-se a partir de uma busca prioritariamente externa para completar aquilo que lhe falta internamente (HALL, 2014, p. 11).

Na época da modernização, descrita por Hardt e Negri (2001), a natureza do humano foi transformada no momento em que o indivíduo precisou passar pela transição do mundo agrícola para o fabril, conforme refletiu Robert Musil

Houve um tempo em que as pessoas cresciam normalmente, para assumir o lugar que lhes estava reservado, e essa era uma maneira sensata de alguém tornar-se ele próprio. Mas hoje, com essa sacudidela geral nas coisas, quando tudo é se-

parado do solo onde cresceu, mesmo naquilo que diz respeito à produção de alma é preciso substituir os artigos feitos à mão pela espécie de inteligência adequada à máquina e à fábrica (MUSIL, 1995, apud HARDT & NEGRI, 2001, p. 306).

Essa lógica fabril contribuiu significativamente para que o sujeito moderno detivesse uma “identidade unificada e estável” (HALL, 2014, p. 11), apoiado nas estruturas. Na contemporaneidade, entretanto, o sujeito não tem uma identidade fixa, mas sim “formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam” (HALL, 2014, p. 11-12).

A fase da pós-modernização deflagra, segundo Hardt e Negri (2001), uma mudança na qualidade e na natureza do trabalho, que impacta na sua forma de valorização, a partir do que definem como trabalho imaterial, aquele que “produz um bem imaterial, como serviço, produto cultural, conhecimento ou comunicação” (p. 311).

Relevante pontuar, como destaca André Gorz (2005), que o trabalho material – aquele mensurável em unidades de produtos por unidades de tempo – permanece indispensável ou até mesmo dominante, mas “remetido à periferia do processo de produção ou abertamente externalizado” (p. 19). É a imaterialidade que passa a ser valorizada no ambiente organizacional, ou seja, atividades abstratas ligadas à subjetividade, ao modo de realizar as tarefas, as qualidades como “o discernimento, a capacidade de enfrentar o imprevisto, de identificar e de resolver os problemas” (p.18).

Espera-se do trabalhador que ele entre na empresa com uma bagagem cultural adquirida externamente, assim como vivacidade, capacidade de improvisação, de cooperação (GORZ, 2005), estabelecendo uma lógica de mercantilização das habilidades profissionais (BAUMAN, 2008), uma vez que se estabelece uma “recomodificação” do trabalho, que requer que os trabalhadores usem “seus próprios recursos e bom senso para permanecerem no mercado, aumentarem seu valor mercadológico, ou pelo menos não o deixarem cair, e obter reconhecimento” (p. 16). É neste contexto que o profissional de comunicação nas indústrias, objeto deste estudo, está inserido: buscando espaço para se afirmar em posições e representações por meio de um processo sem-fim de identificação – nas relações que estabelece dentro e fora da sua empresa – e, ainda, tendo de provar suas capacidades profissionais subjetivas.

## OS DEZ PROFISSIONAIS

Foram realizadas dez entrevistas com profissionais que atendiam às limitações metodológicas descritas na introdução deste artigo. Dos dez, sete são profissionais de Relações Públicas, dois jornalistas e um publicitário. Seis são mulheres e quatro homens, tendo os entrevistados mais novos 29 anos e a mais velha 45.

**TABELA 1 – ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS**

IDENTIFICAÇÃO	TIPO DE INDÚSTRIA	GÊNERO	IDADE	FORMAÇÃO	POSIÇÃO	TEMPO NO CARGO	TEMPO NA EMPRESA
Entrevistada 1	Alimentícia	Feminino	29	Relações Públicas	Coordenadora	1 ano	1 ano
Entrevistado 2	Bens de consumo	Masculino	32	Jornalismo	Gerente	6 meses	6 meses
Entrevistada 3	Papel	Feminino	30	Jornalismo	Coordenadora	1 ano	1 ano
Entrevistado 4	Química	Masculino	32	Relações Públicas	Gerente	2 anos	5 anos
Entrevistada 5	Farmacêutica	Feminino	45	Relações Públicas	Coordenadora	2 anos	2 anos
Entrevistada 6	Farmacêutica	Feminino	29	Relações Públicas	Coordenadora	1 ano	2 anos
Entrevistada 7	Infraestrutura	Feminino	33	Relações Públicas	Gerente	1,5 ano	1,5 ano
Entrevistada 8	Mineração	Feminino	30	Relações Públicas	Coordenadora	2 anos	2 anos
Entrevistado 9	Autopeças	Masculino	29	Relações Públicas	Gerente	2 anos	5 anos
Entrevistado 10	Embalagens	Masculino	32	Publicidade e Propaganda	Gerente	1 ano	1 ano

As entrevistas com os profissionais foram conduzidas no período de novembro de 2014 a julho de 2015, de acordo com a disponibilidade do entrevistado e gravadas, com a devida autorização, para futura transcrição. Desenvolveram-se a partir de um roteiro semiestruturado, dividido em quatro grandes frentes de investigação: perfil do entrevistado; estrutura da área de comunicação; desenvolvimento do trabalho;

produção de conteúdo corporativo. Com a técnica da entrevista individual buscou-se a possibilidade explorar a vivência do profissional e ainda criar um ambiente de compreensão que estivesse para além do simples levantamento de informações.

Para os efeitos de atingir o objetivo proposto para este artigo, analisaremos as falas dos entrevistados, a partir da transcrição da entrevista gravada, de forma a evidenciar as principais características de sua atividade a partir de sua descrição, bem como se relaciona com outros atores em sua organização. Após análise de todas as dez entrevistas, agrupamos os profissionais em três perfis: os transformadores, os articuladores e os executores, conforme descrito a seguir.

## **OS TRANSFORMADORES**

Grupo dos profissionais cujo discurso é fortemente baseado em suas realizações na organização. Em geral, têm pouco tempo na empresa e relatam as grandes transformações que lideraram após sua chegada. Sua descrição sobre o trabalho versa menos sobre os efeitos e mais sobre a realização em si, carregando em sua fala, em geral, componente que desmerece o trabalho feito antes de sua chegada à organização.

Reforçam todo o conhecimento adquirido externamente à empresa em que atuam para demonstrar o benefício que trazem a sua atual organização. “O conhecimento deve economizar mais trabalho do que originalmente custou, deve submeter ao seu controle a utilização que dele é feita; e, enfim, deve-se tomar a propriedade exclusiva da firma que o valoriza” (GORZ, 2005, p. 31). Encaixam-se neste perfil os entrevistados 1, 3, 10.

A Entrevistada 1 é responsável pela comunicação de uma área de negócio da sua empresa, que é liderada por um vice-presidente (VP) de negócios. Responde, diretamente, a uma gerente de comunicação corporativa (responsável por todas as unidades) e, indiretamente, ao VP do negócio em que está lotada.

No momento da pesquisa, estava na empresa havia um ano. Chegou na organização em um momento de mudança estrutural – tanto das áreas de negócio, quanto da própria estrutura de comunicação. Dessa forma, seu discurso é fortemente baseado em uma transformação da comunicação na empresa, descrevendo sua atuação como consultiva,



de forma a ajudar a organização a se estruturar, para que a comunicação seja um elemento de suporte ao atingimento dos objetivos de negócios.

Ele [o VP de negócios] tinha um plano superarrojado de fazer uma virada no negócio. E entendia que não ia conseguir virar sem comunicação. Teria que ter alguém de comunicação junto com ele. [...] E aí eu vim (informação verbal<sup>4</sup>).

Tem um discurso baseado na crença de que a comunicação com empregados só é efetiva se for encabeçada pela liderança, especialmente a liderança sênior da organização. Ademais, afirma que a transparência é valor essencial para a comunicação.

Aqui na EMPRESA eu não estou totalmente em todas as estratégias, mas eu tenho uma conversa um pouco mais franca, do que é bacana ou não fazer. [...] Claro que tem coisas que às vezes a gente sabe que não vai comunicar. [...] Mas não tem nada que eu vejo que seja antiético, ou que seja alguma comunicação que engane o funcionário. (informação verbal<sup>5</sup>).

A Entrevistada 3 tem uma visão pessimista da função de comunicação no mercado, pois acredita que é pouco estratégica. Entretanto, em sua empresa, afirma estar trabalhando para transformar essa realidade.

Eu vejo que na maioria das empresas [...] ela [a comunicação interna] ainda é muito voltada pra uma comunicação de Recursos Humanos, de “comunicadinho”, de “jornalzinho”. Então, por isso é que me toma muito tempo, porque eu estou tentando trazer esse outro olhar, mais estratégico (informação verbal<sup>6</sup>).

Ponto reforçado em sua entrevista é sua crença de que está no profissional, pessoalmente, a responsabilidade de demonstrar que pode ser estratégico para a empresa, a partir do “bom senso” e “senso crítico”. Assim, usa palavras “faro” e “*feeling*” para justificar ações ou decisões tomadas. “Com relação a temas internos, é muito de ter sensibilidade, de ter faro para coisa que vai dar merda, sabe? [...] Para mim isso é tão óbvio” (informação ver-

<sup>4</sup> ENTREVISTADA 1, 2014. Entrevista concedida em outubro de 2014.

<sup>5</sup> ENTREVISTADA 1, 2014. Entrevista concedida em outubro de 2014.

<sup>6</sup> ENTREVISTADA 3, 2014. Entrevista concedida em novembro de 2014.

bal<sup>7</sup>). Segundo ela, há uma carência de profissionais com esse perfil, que ela afirma ter naturalmente, desde que começou a trabalhar.

Sua trajetória profissional é recorrentemente mencionada na entrevista, especialmente em referência a modelos que funcionam melhor do que em sua empresa atual. Por estar na atual organização há um ano, relata esse período como um momento de transformação da comunicação, a partir da visão estratégica que ela afirma ter.

O Entrevistado 10, que no momento da entrevista estava na empresa havia um ano, garantiu que aprendeu comunicação interna na prática, por conta própria.

[No meu primeiro emprego corporativo], assumi a área como estagiário. Conhecendo nada, mas tive que aprender fazendo [...]. Eu sempre tive essa prática muito forte de escutar as pessoas, de entender a organização, de pegar o histórico da empresa [...], eu aprendi muito mais na prática do que na teoria, sou um cara da prática não sou um cara da teoria (informação verbal<sup>8</sup>).

Na atual empresa, tem uma equipe de três pessoas (dois analistas e uma estagiária), que, segundo afirma, demandam dele um grande tempo de gestão e desenvolvimento. “Minha equipe é muito júnior ainda. São pessoas que eu tenho muito para desenvolver, [...]. Eles estavam acostumados a operacionalizar aquilo que era decidido e não a pensar a estratégia ou discutir” (informação verbal<sup>9</sup>). Hierarquicamente responde para um diretor de Recursos Humanos recém-chegado na empresa, que, como seu antecessor, se envolve pouco com a comunicação. “Aqui, os diretores de RH não tentam ser o diretor de comunicação [...]. Eles têm medo de assumir responsabilidade por aquilo que eles não conhecem” (informação verbal<sup>10</sup>).

---

<sup>7</sup> ENTREVISTADA 3, 2014. Entrevista concedida em novembro de 2014.

<sup>8</sup> ENTREVISTADO 10, 2015. Entrevista concedida em julho de 2015.

<sup>9</sup> ENTREVISTADO 10, 2015. Entrevista concedida em julho de 2015.

<sup>10</sup> ENTREVISTADO 10, 2015. Entrevista concedida em julho de 2015.

## OS ARTICULADORES

Perfil caracterizado por profissionais de atuação mais sênior que os demais, em que se observou mais recorrência na interface com a alta gestão da organização, especialmente na condução de uma agenda propositiva de comunicação, e não reativa. Na definição de Lazzarato e Negri (2013), característica intrínseca ao trabalho imaterial, e, portanto, valorizada no trabalhador contemporâneo, é a capacidade de maior interface com os níveis hierárquicos mais altos, “a capacidade de escolher entre diversas alternativas e, portanto, a responsabilidade de certas decisões [...]. Interface entre diversas funções, entre as diversas equipes, entre os níveis de hierarquia, etc” (LAZZARATO & NEGRI, 2013, p. 49).

Observa-se nos profissionais também que articulam com mais frequência temas como gestão da cultura organizacional, alinhamento ao planejamento estratégico de negócios da organização e controle de *budget*. Diferem-se dos outros dois perfis também por demonstrarem uma maior capacidade de balancear aspectos positivos e negativos nas autoavaliações de seu trabalho – ao passo que o perfil dos transformadores mais frequentemente enaltece seu trabalho e o dos executores deprecia suas realizações. Foram classificados como *Articuladores*, os entrevistados 2, 4, 7 e 9.

O Entrevistado 2 está na empresa há seis meses e, apesar de recente no cargo, apresenta um discurso com propriedade sobre sua atuação e a empresa em que trabalha. É notável sua senioridade ao longo de sua fala. Seu envolvimento com comunicação interna é relativamente baixo, entre as demais funções que ocupa. “Uns 30% do meu tempo são funções gerenciais da área: equipe, *budget*, discussões de talentos, treinamentos, etc. 50% do tempo é com comunicação externa e uns 20% é para [comunicação] interna” (informação verbal<sup>11</sup>). No que tange a comunicação interna, afirma se envolver apenas pontualmente, nas demandas que requeiram interação com a presidente da companhia. Relata certa dificuldade inicial de se estabelecer, enquanto empregado, no ambiente cultural da empresa, “muito relacional”, segundo ele, uma vez que veio de uma organização que valorizava o conflito para a obtenção de bons resultados.

Já o Entrevistado 4, atua na mesma empresa há cinco anos, os últimos dois no cargo descrito. A área de comunicação da organização

---

<sup>11</sup> ENTREVISTADO 2, 2014. Entrevista concedida em novembro de 2014.

fica sob uma diretoria de relações institucionais, que conta com cinco gerências, uma delas, a gerência de comunicação de *business*, de responsabilidade do Entrevistado 4, que tem em seu time de reporte nove profissionais entre analistas e estagiários. Sua responsabilidade está em auxiliar as 12 áreas de negócio da sua organização em processos de comunicação corporativa – interna e externa – no Brasil e nos demais países da América do Sul.

Não apenas pela sua atuação que extrapola o nível nacional, mas também pela forma como, globalmente, a área de comunicação está estruturada em sua empresa, o Entrevistado 4 tem elevada relação com os times de comunicação globais, relatando haver muitas demandas de adaptação de comunicações internacionais para o Brasil. Assim, vê no profissional de comunicação de empresas multinacionais, uma necessidade de atuar na aculturação de conteúdos de comunicação. Entretanto, relata que por vezes não tem espaço de cumprir plenamente esse papel.

Tem coisas que vem de fora e não faz o menor sentido pra cá. E você é obrigado a implementar. E a gente briga, rola no chão, sangra, fala “não vou, não vou”. Chega uma hora que vem “ou você vai, ou você vai”. E você fala “eu vou. Olha, não acredito em nada, mas eu vou” (informação verbal<sup>12</sup>).

Conclusivamente, vangloria-se da comunicação em sua organização, mas reconhece em seu discurso que ainda há espaço de melhoria da atuação.

Equalizar as mensagens ainda é uma coisa que a gente às vezes tropeça um pouquinho. E às vezes nem é culpa nossa. [...] Mas eu acho que, do ponto de qualidade, a gente tem muita. De quantidade a gente tem também muita coisa. E eu acho que a gente precisa equalizar algumas outras coisas, pra poder ter um resultado melhor (informação verbal<sup>13</sup>).

Terceira representante do grupo dos Articuladores, a Entrevistada 7 estava na empresa havia um ano e seis meses no momento da entrevista. Com frequência, refere-se à sua organização

---

<sup>12</sup> ENTREVISTADO 4, 2014. Entrevista concedida em novembro de 2014.

<sup>13</sup> ENTREVISTADO 4, 2014. Entrevista concedida em novembro de 2014.

como “complexa”, desde os tipos de produtos até a estrutura em si, já que é composta de sete grandes negócios.

É uma empresa complexa por natureza. Então, quem está lá fazendo comunicação precisa entender essa complexidade e não adianta tentar controlar tudo, porque não se controla um transatlântico desse tamanho. [...] Fácil não é, mas já entendi que fácil não vai ser nunca (informação verbal<sup>14</sup>).

Dessa forma, relata ter muita liberdade para desenvolver seu trabalho e tem uma visão particular sobre a forma de se relacionar com o que é produzido na comunicação: “a comunicação [da EMPRESA] reflete a minha crença pessoal. Não sou eu que reflito a crença da empresa [...] Eu não me sinto vítima de um estilo de empresa, me sinto criadora de um estilo de empresa” (informação verbal<sup>15</sup>). Houve um período de adaptação e entendimento deste que, segundo afirma, é o modo de operar da empresa “de cada um por si e Deus por todos” (informação verbal<sup>16</sup>).

De repente eu me dei conta de que “cada um por si” me dava toda a possibilidade de todos serem como eu acho que têm que ser, porque eu tenho autonomia para fazer ser do jeito que eu acho que tem que ser. Aí eu baixei a minha bola e parei de reclamar, mas eu levei um tempo para entender isso. Quando eu entendi, a coisa começou a ir e eu comecei até a curtir mais trabalhar lá [...] de repente, me dei conta, nem sei porque exatamente, mas eu falei assim: “Pera lá. Eu cuido dessa merda aqui e vai ser do jeito que eu acho que tem que ser e ok” (informação verbal<sup>17</sup>).

Já o Entrevistado 9, aos 29 anos de idade, passou os últimos nove na empresa, sempre na área de comunicação, o último ano no cargo gerencial. Começou como estagiário e teve uma rápida ascensão profissional, segundo ele, por “obra do destino”.

---

<sup>14</sup> ENTREVISTADA 7, 2014. Entrevista concedida em dezembro de 2014.

<sup>15</sup> ENTREVISTADA 7, 2014. Entrevista concedida em dezembro de 2014.

<sup>16</sup> ENTREVISTADA 7, 2014. Entrevista concedida em dezembro de 2014.

<sup>17</sup> ENTREVISTADA 7, 2014. Entrevista concedida em dezembro de 2014.

Atualmente, descreve sua atuação como a de “uma babá de luxo de vários líderes da empresa” (informação verbal<sup>18</sup>), ao realizar a tarefa de traduzir o que chama de “visão obscura” dos líderes em algo tangível para o restante da empresa. “O presidente tem uma visão de como vai concluir a estratégia da empresa [...] ele simplesmente chega pra mim durante uma reunião e fala, a estratégia nova é essa. [...] Aí eu tenho que ir pra minha casinha e tentar transformar isso em alguma estratégia de comunicação” (informação verbal<sup>19</sup>).

Formado em Relações Públicas, o entrevistado faz duras críticas à formação universitária, por entender que não prepara o aluno para ser um gestor em uma organização, reconhecer a linguagem dos negócios, números e formas de apresentar resultado. Afirma que precisou obter isso por conta própria depois que saiu da faculdade, entretanto, gaba-se de se diferenciar de um profissional comum de comunicação por meio do reconhecimento que tem em sua organização. “Eu converso de igual pra igual com qualquer executivo da EMPRESA. Qualquer um, qualquer um, de qualquer área” (informação verbal<sup>20</sup>). Ainda assim, entende que tem mais espaço de melhoria de sua atuação.

Eu sou chato pra caralho. Eu acho que a comunicação interna, na EMPRESA, de forma geral, é bem ruim. Só que quando vista por pessoas que não são da área, é muito boa. Porque eles não têm a visão, não sabem aliar a visão estratégica à visão operacional de comunicação. Então, pra eles, se é colorido e se as pessoas estão recebendo aquela informação, é bom. Hoje, eu queria ser muito mais um influenciador [...] eu sou pouco influenciador (informação verbal<sup>21</sup>).

## OS EXECUTORES

Terceiro grupo de profissionais, aqui denominado *Executores*, é formado pelas entrevistadas 5, 6 e 8, que têm por semelhança, além do cargo

---

<sup>18</sup> ENTREVISTADO 9, 2015. Entrevista concedida em julho de 2015.

<sup>19</sup> ENTREVISTADO 9, 2015. Entrevista concedida em julho de 2015.

<sup>20</sup> ENTREVISTADO 9, 2015. Entrevista concedida em julho de 2015.

<sup>21</sup> ENTREVISTADO 9, 2015. Entrevista concedida em julho de 2015.

de coordenação, a característica de desenvolver um trabalho de ordem prioritariamente operacional. Na descrição de suas atividades, frequentemente referenciam-nas com base na execução da operação de comunicação (produção de veículos internos, desenvolvimento de campanhas ou eventos de comunicação). Além disso, em geral, carregam em seu discurso um tom de lamentação sobre os resultados produzidos por seu trabalho.

Coordenadora, a Entrevistada 5 está há dois anos na mesma empresa, tendo começado como terceirizada para um projeto pontual e, seis meses depois, foi contratada para a atual posição. Chama especialmente a atenção em sua fala a frequente lamentação quanto à baixa atuação estratégica que tem. Segundo ela, apesar do seu alto interesse (“tem sempre aquela vontade, aquele sonho, de todo mundo, não só da empresa para com você e do teu gerente para com você, mas você também, você quer ter uma atuação estratégica. [...] Quando, na verdade, você não consegue muito bem, cumprir esse papel” (informação verbal<sup>22</sup>)), é pouco envolvida.

Hoje, muito da comunicação de liderança tá sendo feito pela GERENTE diretamente, eu acabo dando o suporte. [...] muitas apresentações e discursos ela faz, muitos *talking points*, porque a coisa se avolumou, né? [...] Lógico que inicialmente não era pra ser assim, mas como a agenda desses executivos é sempre muito difícil, e ela acaba tendo mais brecha de conversa do que eu. [...] Às vezes eu não estou nem sabendo, e ela já está tocando alguma coisa. Depois eu vou descer só, ela vai me usar como veículo (informação verbal<sup>23</sup>).

Descreve a atuação de sua área como uma prestadora de serviços para “clientes internos”, outras áreas da companhia que precisam se comunicar com os empregados, e grande parte do seu desafio está em “educar” esses clientes para demandarem adequadamente seus serviços e usarem bem os veículos de comunicação que produz. Outro ponto recorrente em sua fala é o uso da palavra “caos” para descrever, entre outras coisas, sua empresa, sua rotina, o trabalho de comunicação, etc.

---

<sup>22</sup> ENTREVISTADA 5, 2014. Entrevista concedida em novembro de 2014.

<sup>23</sup> ENTREVISTADA 5, 2014. Entrevista concedida em novembro de 2014.

Também no grupo dos *Executores* está a Entrevistada 6, que no momento da entrevista estava na empresa havia dois anos, o último no cargo descrito. Reconhece-se no discurso geral da entrevistada uma atuação bastante operacional. Ao ser perguntada sobre suas principais responsabilidades, descreve o processo de produção dos veículos internos, limitando, assim, sua atuação ao funcionamento dos canais de comunicação. Mesmo ao descrever como parte de sua atividade “atender aos clientes internos”, é na execução dos veículos que este atendimento se materializa.

Outro ponto adicional que chama atenção em sua fala é o relato de constante conflito entre o que lhe é demandado para comunicar pela diretoria *versus* a realidade, que ela diz saber ser diferente. Entretanto, afirma não entrar em confronto.

Transparência, vamos ser honestos, é só até a página dois. [...] Este mês mesmo eu fiz um comunicado sobre resultados que comparava com o mesmo período do mês anterior e tiraram essa parte. [...] Eu não vou entrar em confronto, porque é briga perdida, porque todo mundo pensa dessa forma. [...] [os diretores] acham que você falar a verdade é desmotivar o cara. [...] eu acho que eles brincam com a lógica do colaborador, tipo é brincar com a inteligência do cara, [...] o discurso não bate (informação verbal<sup>24</sup>).

Já a Entrevistada 8, há pouco mais de dois anos na empresa, vive provavelmente a maior das incoerências entre os entrevistados. Está na estrutura de reporte da diretoria jurídica – sua chefe direta é a Diretora Jurídica (incomum entre as empresas participantes da pesquisa), quem a entrevistada afirma não saber nada sobre seu trabalho em comunicação. “Não faz a menor ideia do que eu faço” (informação verbal<sup>25</sup>). Paralelamente, vive uma rotina de proximidade com o presidente da companhia, característica não observada entre os demais entrevistados do perfil *Executores*. Recorrentemente o presidente é citado por ela – sempre usando apenas o primeiro nome – e com uma série de descrições sobre temas que são despachados diretamente, demandas dele que chegam direto para ela, etc.

<sup>24</sup> ENTREVISTADA 6, 2014. Entrevista concedida em novembro de 2014.

<sup>25</sup> ENTREVISTADA 8, 2015. Entrevista concedida em julho de 2015.



Eu tenho muita autonomia no Comitê de Comunicação, em que participa o Presidente, a Diretora Jurídica, o Diretor de RH, a Diretora de Segurança Saúde e Meio Ambiente. [...] Eu presido o comitê, os assuntos que eu acho relevante levar, eu levo a pauta. E se o PRESIDENTE tem alguma colocação ele coloca o que quer. (informação verbal<sup>26</sup>).

Entretanto, revela que considera seu trabalho muito operacional, especialmente por não ter equipe. Relata ter de se dedicar, pessoalmente, a etiquetar envelopes, enviar remessas para os times de RH alocados nas fábricas, entre outras demandas operacionais. “Chegou um ponto que eu não estava satisfeita com o trabalho que eu estava fazendo, estava se tornando muito mais operacional do que deveria, mesmo terceirizando muita coisa. Daí eu falei, ‘não dá’” (informação verbal<sup>27</sup>). Entretanto, afirma que mesmo depois do desabafo parte da situação se manteve. Sua autoavaliação sobre o trabalho de comunicação de sua empresa, entretanto, ainda que não seja positiva, descreve melhorias, que credita a sua entrada na companhia. “Eu acho que desde que eu entrei até hoje, evoluiu muito” (informação verbal<sup>28</sup>).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A classificação realizada neste artigo não se propõe a ser um limitador do perfil dos profissionais de comunicação atuantes nas indústrias multinacionais, tampouco pretende limitar os aspectos de análise do perfil destes profissionais. O agrupamento aqui descrito foi realizado com objetivo de reconhecer as características mais determinantes na atuação descrita pelos profissionais participantes da pesquisa de campo de forma a relacioná-las com a bibliografia descrita.

O trabalho na contemporaneidade – imaterial – tem novas formas de reconhecimento e de valorização. Ante a uma lógica até então estabelecida de reconhecer a atividade humana como mecânica, nos tempos do trabalho imaterial é a permuta contínua de informações e

<sup>26</sup> ENTREVISTADA 8, 2015. Entrevista concedida em julho de 2015.

<sup>27</sup> ENTREVISTADA 8, 2015. Entrevista concedida em julho de 2015.

<sup>28</sup> ENTREVISTADA 8, 2015. Entrevista concedida em julho de 2015.

conhecimento que passa a ser valorizada, além do contato e a interação (HARDT & NEGRI, 2001).

Subjetiva, esta valorização do trabalho é um importante marco identitário para o profissional contemporâneo. Socialmente, passa-se a valorizar o trabalho relacional, que agrega conhecimento, que agrega aspectos pessoais do trabalhador na realização de suas tarefas, de forma a contribuir com os lucros da firma em que trabalha (ou presta serviços, como tem sido cada vez mais comum). Assim, é esperado que profissionais, em seu processo de identificação – contínuo e infundável – reiviniquem pertencer ao grupo cujo conhecimento é valorizado pela organização (WOODWARD, 2014).

Este aspecto é amplamente observado nos três grupos de profissionais de comunicação aqui descritos. Nos *Transformadores*, revela-se uma necessidade de se mostrar como alguém que contribui para o crescimento da organização, por meio de seu vasto conhecimento descrito. Suas experiências prévias os produziram em peça-chave, indispensável para sua organização. Nos *Articuladores* a identificação com profissionais valorizados se dá pela referência à relação com diretores da organização, demonstrando que “a identidade é, na verdade, relacional, e a diferença é estabelecida por uma marcação simbólica relativamente a outras identidades (WOODWARD, 2014, p. 13).

Nos *Executores*, é efetivamente essa marcação da diferença que os posiciona em seu grupo. Apesar de descreverem como duro e árduo o seu trabalho, afirmam não ter na organização o reconhecimento que merecem, vivenciando um conflito de identidade, entre a forma como se posicionam e a forma como são reconhecidos. Reivindicam um espaço para demonstrar o potencial da imaterialidade de seu trabalho, mas, sem sucesso, ficam, como afirma Gorz (2005), relegados à periferia da organização.

## REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo**: a transformação das pessoas em mercadoria. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2008.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma**. 5ª edição. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2006.

GORZ, André. **O imaterial**. Tradução: Celso Azzan Jr. São Paulo, SP: Annablume, 2005.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução: Tomaz Tadeu da Silva & Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro, RJ: Lamparina, 2014.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. **Império**. Tradução: Berilo Vargas. 2ª edição. Rio de Janeiro, RJ: Record, 2001.

LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Tradução: Monica J. Cesar. 2ª edição. Rio de Janeiro, RJ: Lamparina, 2013.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade** 14ª edição. São Paulo, SP: Cortez, 2013.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**. 6ª edição. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em 22 dez. 2014.

WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In. SILVA, Tomaz Tadeu da (org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos Estudos Culturais**. 14ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

# ADMISSÃO DO OUTRO E COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL: PRESSUPOSTOS PARA A CRIATIVIDADE E A RESPONSABILIDADE ORGANIZACIONAL

---

Stefânia COSTA<sup>1</sup>  
Karla M. MÜLLER<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo apresenta questões relativas, principalmente, às identidades, à interculturalidade e à comunicação intercultural. Explica os conceitos de assimilação, exclusão, segregação e de admissão do Outro a partir do pesquisador francês Eric Landowski (2012), em seguida, debate interculturalidade e competências interculturais baseando-se em estudos das brasileiras Barbosa e Veloso (2007) e da portuguesa Ramos (2011). Por fim, procura aliar, com suporte em Baldissera (2007; 2008; 2009) as percepções anteriores sobre alteridade/diversidade/enriquecimento mútuo às perspectivas atualmente mostradas como as mais responsáveis e criativas para a comunicação organizacional.

---

<sup>1</sup> Relações Públicas, Publicitária; Mestre em Comunicação no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Especialista em Comunicação Integrada de Marketing; Técnica Administrativa da UFPel. E-mail: [facosta4@hotmail.com](mailto:facosta4@hotmail.com)

<sup>2</sup> *Dra. em Ciências da Comunicação; Mestre em Comunicação; Relações Públicas, Jornalista e Publicitária. Professora pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Coordenadora da pesquisa "Mídia e Fronteiras: cartografia dos estudos no Brasil"; Membro dos Grupo de Pesquisa no CNPq "Comunicação e práticas culturais", "Mídia, tecnologia e cultura" e "História da Comunicação"; Coordenadora do Projeto de Extensão Em dia com a pesquisa – PPGCOM/UFRGS; Assessora Ad Hoc do CNPq e da CAPES. E-mail: [kmmuller@ufrgs.br](mailto:kmmuller@ufrgs.br).*

**Palavras-chave:** Identidade. Admissão. Interculturalidade. Relações Públicas. Comunicação Organizacional.

## INTRODUÇÃO

As reflexões aqui apresentadas originam-se na dissertação de mestrado, intitulada “A UNIPAMPA em condição fronteiriça: Organização comunicada nos sites dos *campi* de Jaguarão e Santana do Livramento”, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em março de 2015 (COSTA, 2015). A referida pesquisa buscou compreender se, pela dimensão da organização comunicada, a UNIPAMPA ativa sua condição fronteiriça e pratica movimentos interculturais, aproximando-se da identidade regional existente na fronteira brasileiro-uruguaia.

Para atingir tal objetivo, o referencial teórico desse estudo trouxe, dentre outras, questões relativas às culturas, às identidades, às práticas identitárias e à interculturalidade, associando-as, em seguida, às relações públicas e à comunicação organizacional. Ao realizar tais movimentos, perceberam-se relevantes afinidades entre a prática da admissão do Outro, proposta pelo francês Éric Landowski (2012), e o desenvolvimento do que se chama de competência intercultural, conectada à capacidade de se relacionar com o outro sem usar o poder para tentar deslocar de função a significação de seus objetos e práticas e sem tentar transformar o “Outro” em um “eu”.

Essas afinidades são compartilhadas aqui, neste texto, sobretudo para colaborar com as discussões acadêmicas sobre comunicação, interculturalidade e organizações, as quais têm estado presentes nos trabalhos apresentados nos congressos da Associação Brasileira de Pesquisadores em Relações Públicas e Comunicação Organizacional, bem como na Revista *Organicom*. Sinal de que ainda há muito a aprender quando o desafio é promovermos, enquanto comunicadores, ambientes organizacionais onde a diferença seja vista como possibilidade de enriquecimento mútuo, e a desordem por ela causada, como oportunidade de (re)novação/(re)criação.

O presente artigo retoma, então, o conceito cambiante de identidade, e, na sequência, as práticas identitárias, atentando especialmente

para os movimentos a serem feitos quando se quer admitir o dessemelhante, interiorizando-o, deixando-o ajudar na descoberta de um “si”. Aproxima, por fim, a admissão do Outro dos debates sobre interculturalidade, apresentando essa proposta como alternativa para pensar a comunicação responsável e criativa nas e das organizações que temos hoje. Responsável, ao não construir e reforçar estereótipos por meio de discursos e ações. Criativa, ao dar espaço para que cada indivíduo ou grupo se manifeste, enriquecendo-se com ideias provenientes de distintos repertórios culturais.

## IDENTIDADE E PRÁTICAS IDENTITÁRIAS

*Qu'est-ce qu'être français?*<sup>3</sup>, perguntam-se os franceses. Esta questão ressurgiu após os atentados cometidos na França, no decorrer de 2015, e vem gerando longos debates nas redes sociais, na mídia impressa e em programas de rádio e televisão. Especialistas das mais diversas áreas são convidados a expor suas ideias, sem chegar, todavia, a uma resposta consensual, porque se trata de uma discussão sobre identidade, cujo conceito é também intangível e ambivalente.

Hoje, temos acesso aos mais variados repertórios disponíveis no mundo, os quais nos impedem de acreditar que cada grupo organize sua identidade a partir da apropriação de bens culturais de um território específico, estando descartada a possibilidade de encontrar uma pureza cultural capaz de definir quem, definitivamente, é o francês.

No início dos anos 90 o jamaicano Stuart Hall já salientava que “o sujeito, previamente vivido como tendo uma identidade unificada e estável, está se tornando fragmentado; composto não de uma única, mas de várias identidades, algumas vezes contraditórias ou não resolvidas” (2011, p. 12). Podemos, segundo o autor, manter vínculos com lugares e tradições, mas não a ilusão do retorno ao passado, restando-nos a negociação com as distintas culturas, das quais retiraremos nossos recursos, constituindo uma nova e transitória identidade. “Dentro de nós há identidades contraditórias, empurrando em diferentes direções, de tal modo que nossas identificações estão sendo continuamente deslocadas” (HALL, 2011, p. 13)

---

<sup>3</sup> O que é ser francês? (tradução nossa)

Como afirma o sociólogo polonês Zygmunt Bauman: “Pertencimento e identidade não têm a solidez de uma rocha, não são garantidos para toda a vida, são bastante negociáveis e revogáveis” (2005, p. 17). Podemos, então, ao invés de buscar uma identidade fixa, que nos dê segurança, pensarmos em identificações que nos deem possibilidades, dentre elas a de nos descobrirmos e nos reinventarmos continuamente. “Precisamos de relacionamentos, e de relacionamentos em que possamos servir para alguma coisa, relacionamentos aos quais possamos referir-nos no intuito de definirmos a nós mesmos” (BAUMAN, 2005, p. 74-75).

Ou seja, precisamos da figura do Outro. Precisamos da diferença. Quando dizemos o que somos, estamos também afirmando o que não somos. Pela mediação do Outro, o sentido nos faz presentes a nós mesmos e surge o que sentimos como “nossa” identidade. Nesse sentido, francês Éric Landowski (2012, p. 13) ratifica:

O que dá forma à minha própria identidade não é só a maneira pela qual, reflexivamente, eu me defino (ou tento me definir) em relação à imagem que outrem me envia de mim mesmo; é também a maneira pela qual, transitivamente, objetivo a alteridade do outro atribuindo também um conteúdo específico à diferença que me separa dele (LANDOWSKI, 2012, p. 4).

A dificuldade de os franceses se definirem é, desse ponto de vista, agravada pelo fato de que o Outro não mais está distante como outrora, ele está ali, entre eles, coexistindo, desestabilizando-os. A tentativa de definir o que é ser francês, especialmente em um momento delicado como aquele dos atentados, pode ter, então, o intuito de recuperar uma identidade “ameaçada”, de reduzir o Outro, mais uma vez, a uma condição de pura exterioridade, pois sua constante presença confunde, desequilibra, amedronta, coloca em questionamento a cultura tida como “típica” da França.

O caso francês foi trazido porque nos ajuda a visualizar o que Landowski (2012, p. 4) apresenta como “crise de alteridade”, vivida pelas sociedades mundo afora, e a conceber, junto com ele, alguns discursos e práticas identitárias que esta crise pode provocar. Discursos e práticas que colocam em evidência as relações de poder que permeiam a construção social da identidade.

Um desses discursos seria o da assimilação, no qual é dado um valor universal aos costumes locais, às “nossas” formas de viver, sentir,

pensar, agir e reagir. O Outro é bem-vindo desde que haja “como nós”, desde que adote a língua, as crenças, os costumes, a religião deste que o recebe. Este grupo dominante se crê acolhedor, aberto para o estrangeiro, e sequer compreende essa diferença de comportamento, que mais parece extravagância quando o “normal” seria simplesmente agir “como todo mundo” (LANDOWSKI, 2012).

Nos discursos assimilatórios, atitudes e comportamentos que tornam o Outro um dessemelhante são vistos como meros acidentes da natureza, sendo desconsiderado o sentido que assumem no interior da outra cultura: “O Outro se encontra de imediato desqualificado enquanto sujeito: sua singularidade aparentemente não remete a nenhuma identidade estruturada”, explica Landowski (2012, p. 7). De acordo com ele, esse desconhecimento leva a crer que o estrangeiro só tem a ganhar ao se fundir ao grupo que o acolhe, desconsiderando-se o que ele perde de si mesmo quando o faz. Essas propostas se pretendem baseadas na razão, sendo interpretadas como um trabalho metódico de auxiliar o estrangeiro a livrar-se daquilo que o torna Outro, ou seja, “reduzir o Outro ao Mesmo para que, um dia, ele possa integrar-se plenamente no novo ambiente que o acolheu” (LANDOWSKI, 2012, p. 8).

Dessa prática identitária, cujo discurso é racional e argumentativo, passa-se a outra, passional: a exclusão. Esta tende à negação, ao reconhecimento de que o Outro jamais será como os demais sujeitos pertencentes ao grupo de referência, havendo urgência de repeli-lo, rejeitá-lo. Passa-se da conjunção à disjunção. Na concepção de Landowski (2012), embora assimilar e excluir pareçam atitudes extremamente opostas, ambas partem do princípio de que existe um “Nós” a ser preservado a qualquer custo em sua integridade. A alteridade, nos dois casos, é considerada uma ameaça, restando-lhe fundir-se completamente na massa ou ser posta de lado. Para isso, são desenvolvidos mecanismos, dispositivos que controlem os fluxos externos capazes de perturbar o equilíbrio interno, a ordem, uma vez que há uma composição orgânica a manter no estado mais estável possível, há uma homogeneidade a ser preservada.

Daí surge um paradoxo, salienta Landowski: “Essa heterogeneidade atual ou potencial à qual o grupo se opõe com todas as forças, é ao mesmo tempo ele que, sob muitos aspectos, a faz existir” (2012, p. 11). Tanto em superfície, explica o autor, ao produzir socialmente dispari-



dades de toda ordem; quanto em um nível mais profundo, ao construir semioticamente a diferença. Logo, a figura do Outro é resultante da relação identidade/alteridade; e as diferenças, sobre cuja base se cristalizam os verdadeiros sentimentos identitários, não são totalmente traçadas por antecipação e, sim, existentes na medida em que os sujeitos as constroem e as formatam. Uma vez construídas, os discursos cotidianos as reforçam e as transformam rapidamente em estereótipos os quais demarcam as fronteiras entre “Nós” e o “Outro” (LANDOWSKI, 2012).

Reconhecer que a diferença deste Outro depende do ponto de vista adotado seria, assim, o primeiro passo para se relacionar com ele de forma criativa, cogitando a possibilidade de se descobrir no Outro, de descobrir algo do Outro no interior de si, ou, até mesmo, de descobrir-se a si mesmo como Outro. Este, neste caso, pode-se tornar parte integrante, constitutiva de um “Nós”, sem, contudo, perder sua própria identidade, sem se desfazer das identificações que já possui. As fórmulas correspondentes à “não-conjunção” e à “não-disjunção” Landowski (2012) batiza, respectivamente, de segregação e admissão.

A segregação seria fruto da impossibilidade de assimilar e da recusa de excluir. Para Landowski (2012, p. 16), segregar seria “reconhecer o Outro, a despeito de sua diferença e de sua aparente estranheza, como parte integrante de si, e por isso mesmo, aceitá-lo ao seu lado, bem pertinho de si – em sua casa”. Tal atitude é resultante, afirma, da impossibilidade de assimilar e da recusa de excluir. É o caso, por exemplo, dos idosos, dos enfermos, dos marginais, quase sempre mantidos à parte, mas não completamente relegados da sociedade, pois resta uma reminiscência de “mesmidade” capaz de frear os impulsos excludentes.

Já a admissão surge como a grande proposta para combatermos a tendência em reduzir o múltiplo e o diverso ao homogêneo. Enquanto a segregação impede o movimento centrífugo da exclusão, a admissão deve promover a resistência à assimilação, estimulando esforços para não ceder ao desejo de um total abandono de si perante o Outro – abandono da própria identidade – nem ao desejo de posse total do Outro, anulando exatamente o que o torna atraente: sua diferença: “Cabe a cada uma das culturas postas em contato (e ao mesmo tempo, resguardadas as proporções, em perigo) saber, e, antes de tudo, querer resistir”, esclarece Landowski (2012, p. 21). Essa atitude pode conduzir a uma co-

existência mais feliz, cujo princípio seria a aceitação e a aproximação entre distintas identidades, fruto da abertura, da curiosidade de conhecer o/reconhecer-se no Outro.

A dificuldade estaria, então, em identificar o limite da relação, pois que essa simpatia recíproca, essa descoberta de que podem ser ao mesmo tempo opostos e complementares, a constatação de que, juntos, podem encontrar soluções criativas de ação e de enriquecimento mútuo, pode também levar ambos os lados a confundirem-se e fundirem-se. Admitir implicaria, destarte, tanto uma abertura quanto um sutil fechamento para o Outro, já que não queremos transformá-lo em “mais de Nós”, de modo que perca exatamente o que o torna interessante, nem esperamos que ele nos faça esquecer completamente quem somos.

Manter-se em relação ao Outro, como “manter-se” perante a si mesmo, será lembrar-se que de uma parte e de outra se foi, que ainda se é, e que não se pode deixar de ser Sujeitos, irredutivelmente distintos e autônomos, por mais potente que seja o movimento que impele no sentido de suspensão de todas as reservas, da abolição de todas as fronteiras que ainda separam as identidades (LANDOWSKI, 2012, p. 24)

Em síntese, deve haver um mínimo de rivalidade e conflito numa relação cuja proposta seja a admissão. Essa prática parece ser a mais coerente com os cenários multiculturais da atualidade, pois ela aceita as identidades como, de fato, o são, em constante (re)construção, jamais definidas, acabadas. Com a admissão, a insegurança por não sabermos exatamente aonde vamos chegar ao nos propormos a conhecer o Outro será então compensada pela liberdade de nos alimentarmos de distintas fontes culturais, de fazermos trocas, intercâmbios, enfim, de participarmos de um processo criativo, apropriando-nos de uma manifestação simbólica proveniente de outro grupo e reelaborando-a de acordo com o repertório cultural que já temos.

## **DA ADMISSÃO À INTERCULTURALIDADE**

A partir da definição sociossemiótica de Mattelart (2005, p.41), a cultura “abarca o conjunto de processos sociais de produção, circulação e consumo da significação na vida social”, de forma que todas as práti-

cas sociais possuem uma dimensão cultural. Com Hall (1997, p.15) também se verifica que “toda ação social é cultural, que todas as práticas sociais expressam ou comunicam um significado e, neste sentido, são práticas de significação”.

Quando, na vida cotidiana, distintos grupos identitários se encontram, tais práticas se entrecruzam, evidentemente nem sempre de forma equilibrada e pacífica. Ser intercultural, deste modo, é relacionar-se com o Outro sem usar o poder para tentar deslocar de função a significação de seus objetos, de suas práticas. É abastecer-se dos repertórios culturais do Outro, reelaborando interculturalmente o sentido, quando for o caso.

O prefixo “inter” remete à ligação, à relação, e ainda à distinção existente entre as culturas. Nele, a ideia de contato cultural se realiza, e desta surge um modo particular de interação e de interrogação. O conjunto de mudanças e transformações daí surgidas é tratado sob o ângulo da interculturalidade, que pressupõe não apenas o encontro de duas ou mais culturas – a multiculturalidade, nem mais a simples “tradução” de uma cultura para outra. Ela implica a conexão entre as partes, o compartilhamento de significados, a ser possibilitado pelo estabelecimento, através do diálogo, de uma base comunicacional comum (BARBOSA; VELOSO, 2007).

Logo, a interculturalidade pressupõe comunicação, embora nem sempre a comunicação resulte em interculturalidade. Para ser intercultural ela deve agenciar o “confronto” com a diversidade e a alteridade, partindo para uma interação de fato, para além do reconhecimento e do respeito pela diversidade cultural associado ao multiculturalismo. Uma interação que promova intercâmbio, contato, transformação a partir do diálogo.

Barbosa e Veloso (2007), ao pesquisarem a interculturalidade nas organizações, citam o alemão Axel Honneth, para quem “reconhecer” o outro seria estabelecer uma mediação baseada na solidariedade, no que ele chama de “estima social”. O respeito pelo outro se sobrepõe, aqui, às diferenças intrínsecas. Elas explicam: “Reconhecer o outro, para Honneth, não é apenas reconhecê-lo em sua diferença, mas estimá-lo o bastante para construir com ele laços de solidariedade” (BARBOSA; VELOSO, 2007, p. 70). Não se trata apenas de aceitá-lo, trata-se de apreciar a figura do Outro, valorizando-o exatamente como ele é.

Acontece que a diversidade cultural, embora reconhecida por organismos como a Unesco (2007) como patrimônio da humanidade e como

fonte de riquezas, ainda sofre uma variedade de preconceitos, os quais, para serem superados, dependem, e muito, de políticas culturais, de cooperação internacional, de desenvolvimento e de direitos humanos.

Ramos (2011) propõe pensarmos o desafio da interculturalidade a partir do que ela chama de Paradigma Intercultural, cujas características são: a constatação de que a maioria das sociedades são multiculturais; a compreensão dessa multi/interculturalidade como uma riqueza social; a visão estratégica de que para passar do multi para o interculturalismo é preciso colocar em relação as culturas sem anular a identidade de cada uma delas; o uso de uma perspectiva de análise multi/interdisciplinar, além de sistêmica e multidimensional; uma verdadeira tomada de consciência da alteridade e da diversidade, das relações entre o Eu e o Outro; o desenvolvimento de competências culturais, sociais, pedagógicas, comunicacionais, individuais e de cidadania; e, por fim, o conhecimento sociopolítico de que o interculturalismo é instrumento de promoção da coesão social e da cidadania (RAMOS, 2011).

Competências individuais, explica Ramos (2011, p. 194), “que permitam interações sociais harmoniosas entre os indivíduos e as culturas e que promovam uma atitude de descentração”. Esta atitude, complementa, “permitirá flexibilizar e relativizar princípios, modelos e competências apresentados como únicos e universais e evitar muitos comportamentos de intolerância, discriminação e exclusão” (2011, p. 194). Competências interculturais, sobretudo pedagógicas, linguísticas e comunicacionais, que facilitem a comunicação e a educação para a inclusão e que formem cidadãos culturalmente sensíveis e implicados (RAMOS, 2011). Por fim, conclui Ramos (2011, p.195) “competências de cidadania, que tornem possível o funcionamento democrático das sociedades e das instituições”.

A busca pelo conhecimento, pelas habilidades e pela motivação para se colocar em prática tais competências passa pelo exercício de olhar primeiramente para si, para os próprios preconceitos, valores, representações. Olhar para os estereótipos construídos e legitimados nos próprios discursos e ações. O indivíduo ou grupo cujas competências são desenvolvidas será capaz de questionar as suas práticas quando da interação com o Outro, de analisar se, por eventualidade, não está assimilando, excluindo ou segregando aquele que, na verdade, tem a intenção de admitir. Ou, até mesmo, se não está ele próprio se deixando fundir a

um grupo dominante. É um contínuo e difícil exercício de aprendizagem de si mesmo e do Outro, cujos resultados parecem promissores.

As organizações são atores sociais fortemente desafiados a adotar essa pedagogia da relação intercultural, ensinando os seus públicos e aprendendo/enriquecendo continuamente com eles. Os cenários são os da diversidade, não se pode mais contê-los, apenas administrá-los de maneira responsável e criativa. Elas podem, então, combinar o conhecimento das culturas regionais com as demandas democráticas das sociedades nacional e internacional, de modo a desenvolverem todas as competências necessárias para praticarem a admissão do Outro, utilizando, para isso, dos preceitos da interculturalidade.

## **COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL: CRIATIVIDADE E RESPONSABILIDADE ORGANIZACIONAL**

Como vimos, o conceito de interculturalidade, assim como o de organização, pressupõe comunicação, que, por sua vez, pressupõe relação. Primeiramente, então, para falar de comunicação intercultural nas e das organizações, importa esclarecer que a comunicação organizacional, aqui, na perspectiva proposta por Baldissera (2008, p. 169), é compreendida como “o processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”.

Esse “âmbito” organizacional, embora remeta a uma noção de espaço, ultrapassa-o, pois “é da qualidade do fluido, do flexível, do possível, do devir; não está dado/fixado”, esclarece Baldissera (2009, p. 6). A essas colocações, ele acrescenta: “Assumindo diferentes qualidades, nos vários contextos e sob diversidade de condições, a comunicação organizacional, em sentido complexo, realiza-se em redes que, de certa forma, somente se dão a conhecer no acontecer” (BALDISSERA, 2009, p. 7).

Aceitar isso é também compreender a comunicação para além dos processos planejados, tangíveis. É reconhecer que a interação entre os sujeitos, conquanto possa ser estimulada, pesquisada e, sob certo aspecto, até direcionada pelos gestores da comunicação, ocorrerá independentemente da vontade e dos objetivos da organização. Quer dizer que se trata de um sistema dinâmico onde os desequilíbrios e incertezas estarão sempre presentes.

Ao ver os sujeitos como forças tensionadas, a comunicação também é reconhecida como lugar para as interações culturais e identitárias; como possibilitadora de construção/transformação mútua entre os sujeitos:

Assumir a alteridade como agente desorganizador/(re)organizador da comunicação organizacional e, portanto, da própria organização, significa, primeiro, respeitá-la em sua complexidade (como sujeitos diversos – diversidade) e, por outro lado, criar, reforçar, (re)afirmar espaços para que tal diversidade se manifeste seja pela crítica, pela resistência, pela colaboração, pelo comprometimento, pela rejeição, que, de modo geral, são relações que catalisam a criatividade (BALDISSERA, 2008a, p. 171).

Logo, agir positivamente com relação à diversidade, deixar-se “experimental” diferentes identificações, só será possível para a organização que construa espaço para o Outro, aproxime-se dele. Ao abrir tais espaços, ela já atua como um mediador cultural. A partir daí, praticando a admissão das diferenças, proposta por Landowski (2012), e criando canais, possibilidades de confronto, intercâmbio e interação, ela provavelmente chegará à comunicação intercultural.

Essa postura intercultural tende a elevar a autoestima dos grupos envolvidos ao valorizar seu maior patrimônio: a cultura. Sentem-se todos incluídos quando têm oportunidade de mostrar a sua maneira de ver e de fazer as coisas, bem como são convidados a aprender à moda do Outro. Isso está vinculado à descoberta, à criatividade, à gestão das competências tão em voga nos últimos tempos.

O papel dos comunicadores, entre eles o relações públicas, é de grande importância na construção desses espaços para se vivenciar a diversidade. Eles estão entre os principais “gerenciadores” dos discursos organizacionais. Também são influenciados pelo ambiente e pelos demais sujeitos que dele fazem parte, todos esses atores com suas especificidades e subjetividades. Assim sendo, comunicadores são profissionais para quem o desenvolvimento das competências citadas por Ramos (2011) é condição primordial.

Baldissera (2007), com base nas concepções de Lipovetski (2004) sobre individualismo responsável, propõe pensarmos a ideia de relações públicas responsáveis, cujas ações estejam comprometidas com

um “algo melhor”, empenhadas a estabelecer ganhos mútuos. Quando atualizadas por entidades responsáveis, explica Baldissera (2007, p. 12), as relações públicas “qualificam as relações eco-psico-sócio-culturais agindo em favor da cidadania, da transformação/evolução humana”.

A responsabilidade, como filosofia da entidade, estaria associada à efetiva busca por algo melhor tanto para si – lucros, visibilidade, conquista de mercados, reconhecimento... – quanto para cada indivíduo que por ela é afetado. Em síntese, “uma organização responsável é então aquela que assume as consequências que exerce sobre seus públicos” (GRUNIG, 2009, p. 33).

Finalmente, cabe lembrar que, embora muitas das pesquisas sobre interculturalidade nas organizações estejam focadas no multiculturalismo existente nas transnacionais/multinacionais, as quais atravessam as fronteiras entre as nações, a preocupação, os cuidados com a diversidade devem ser estendidos a todas as organizações, públicas e privadas, atuem elas local, regional, nacional ou globalmente. A pesquisa de Costa (2015), por exemplo, abordou os desafios enfrentados pelas universidades brasileiras neste início do século XXI. Essas instituições, originalmente nacionais, hoje se internacionalizam das mais diversas maneiras: acordos de cooperação para a mobilidade acadêmica, cotutela de doutorado, parcerias com multinacionais, pesquisas de alcance internacional, entre outros. Ao mesmo tempo, abrem-se para minorias historicamente excluídas do acesso ao ensino superior ao se deslocarem para as regiões periféricas do país, como as fronteiras nacionais, e ao estabelecerem sistemas de cotas. São, pois, permanentemente desafiadas ao exercício da alteridade, à mediação cultural, à comunicação intercultural.

Todas as organizações, conclui-se, em seus objetivos estratégicos, devem incluir contribuições para a manutenção do sistema social, devem mostrar profundo respeito pelas culturas e as identidades, a ser demonstrado e ratificado com ações e discursos. As identidades serão permanentemente (re)construídas no interior de práticas discursivas, já que à medida que interage e dialoga é que a organização e os sujeitos ali tensionados reconhecem as próprias identidades e as demais existentes.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo procurou retomar algumas questões sobre comunicação e diversidade, levantadas nos debates teóricos desenvolvidos na dis-

sertação de Costa (2015). Foram retomadas por se considerar que ainda há muito a avançar quando o assunto são as identidades, a relação com a alteridade, o combate ao etnocentrismo, à xenofobia, aos preconceitos enraizados em nós, na sociedade em que vivemos. Crê-se que as ações afirmativas só serão, de fato, afirmativas, se existir a consciência de que a diferença é positiva, enriquecedora, possibilitadora de criatividade e inovação, e que, promovê-la é, inclusive, uma questão de responsabilidade.

O sujeito identidade/alteridade não será tão cedo esgotado, pois as culturas em contato dão vazão ao surgimento de novos fenômenos. Transformam-se elas, transformamo-nos nós organizações, nós relações públicas, nós pesquisadores. E, na busca por equilíbrio – sim, pode haver equilíbrio nesse conjunto tão dinâmico de interações – vão aparecendo os mais diversos questionamentos, as mais diversas descobertas.

A prática da admissão do Outro, da interculturalidade, a partir do desenvolvimento de competências interculturais, mostra-se como um caminho a ser percorrido, inevitavelmente, pelos interessados em participar da (re)construção/transformação/afirmação pacífica/criativa/responsável das identidades.

Quanto aos franceses, quem sabe não é hora de reafirmarem o que já dizia Braudel, em 1985: “*La France est diversité*”.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, organizações e comunidade: disputas e interdependências no (re)tecer as culturas. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 3., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2\\_Rudimar.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Rudimar.pdf)>. Acesso em: 03 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p. 149-177.



\_\_\_\_\_. Reflexões sobre comunicação, relações públicas e complexidade. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 2., 2007, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://vertent.net/abrapcorp/www/trabalhos/gt2/gt2\\_baldissera.pdf](http://vertent.net/abrapcorp/www/trabalhos/gt2/gt2_baldissera.pdf)>. Acesso em: 18 mar. 2016.

BARBOSA, Lúvia; VELOSO, Letícia. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. In: **Civitas Revista de Ciências Sociais**. Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 59-85, 2007. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/issue/view/13>>.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade: entrevista a Benedetto Vechhi**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BRAUDEL, Fernand. *La Méditerranée et le monde méditerranéen à l'époque de Philippe II, tome 2: destins collectifs et mouvements d'ensemble*. França: Le livre de poche, 1949.

COSTA, Stefânia. **A UNIPAMPA em condição fronteira: organização comunicada nos sites dos campi de Jaguarão e Santana do Livramento**. 2015. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2011.

\_\_\_\_\_. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. In: **Revista Educação & Realidade**. Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 15-46, jul./dez/ 1997.

LANDOWSKI, Eric. **Presenças do outro**. São Paulo: Perspectiva, 2012.

LIPOVETSKI MATTELART, Armand. **Diversidade cultural e mundialização**. São Paulo: Parábola, 2005.

RAMOS, Natália. Educar para a interculturalidade e cidadania: princípios e desafios. In: **Educação e formação de adultos: políticas, práticas e investigação**. Coimbra, Portugal: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2011.

# **REFAZER CAMINHOS E FABRICAR SENTIDOS: O PENSAMENTO DE IZIDORO BLIKSTEIN COMO CONTRIBUTO PARA TRANSFORMAR ORGANIZAÇÕES<sup>1</sup>**

---

Boanerges Lopes<sup>2</sup>,  
Ademir Veroneze e Pedro Farnese<sup>3</sup>

## **RESUMO**

Este artigo é um ensaio teórico que apresenta a trajetória biobibliográfica do mestre e doutor em linguística Izidoro Blikstein e propõe reflexões a respeito de sua contribuição em algumas áreas acadêmicas e profissionais, especificamente relacionadas ao papel da linguagem na fabricação da realidade, dos discursos político e empresarial, da publicidade, mas sem perder a referência à expressão escrita e oral numa relação desafiadora com a comunicação nas organizações. Dentre as contribuições potenciais deste estudo está o de identificar perspectivas que avançam em direções interligadas, transdisciplinares, e que envolvem a análise linguística diacrônica, a semiologia discursiva e a retórica, com um interesse profundo pelo conteúdo discursivo nas empresas e instituições. O legado do pensamento de Blikstein – projetado pelas suas obras, pesquisas, ensino, carreira e vida – tende a permitir que não só sejam ampliadas suas ideias com contribuições – empíricas e teóricas – do porvir, mas proporcione um alentado debate no momento a respeito das transformações vividas pelas realidades organizacionais.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao GP Comunicação, Identidade e Discursos do 10º Abrapcorp

<sup>2</sup> Jornalista, mestre pela Umesp e doutor em Comunicação pela UFRJ, professor e coordenador de Pós-Graduação e professor associado do PPG da UFJF.

<sup>3</sup> Jornalistas, mestrandos PPGCOM/UFJF

**Palavras-chave:** Biobibliografia, Sentido, Discurso, Organizações, Legado

## INTRODUÇÃO

É notório que os estudos sobre comunicação organizacional na atualidade têm apresentado diversas abordagens e problematizações que envolvem autores e reflexões transdisciplinares. Tanto os ambientes acadêmicos quanto aqueles que envolvem as mais díspares estruturas organizacionais, têm proporcionado o desenvolvimento de pensamentos, contradições e até paradigmas, já que boa parte dessas pesquisas busca oferecer perspectivas inovadoras e sustentáveis para a conquista de objetivos empresariais e educativos de nova ordem, consequentemente transformadores. Ao mesmo tempo fomentam leituras, as mais diferenciadas possíveis, dentro de um largo espectro onde convergentemente percebe-se cada vez mais a compreensão e o entendimento do processo de comunicação como condição *sine qua non* para o avanço neste percurso. Diante do contexto, torna-se pertinente a busca por olhares contributivos de áreas afins à da comunicação que se imbricam e no bojo da complexidade permitem elucubrações diferenciadas e singulares. É o caso do pensamento do professor titular da USP, mestre e doutor em linguística, Izidoro Blikstein. Além da trajetória dele envolver aspectos pertinentes à sua formação de origem e a um caminho calçado em experiência histórica de recusa e resistência ao totalitarismo, ao fundamentalismo, ao racismo, à xenofobia, à intolerância e aos preconceitos de maneira abrangente, temos em sua produção perspectivas que avançam em direções interligadas e que envolvem a análise linguística diacrônica, a semiologia discursiva e a retórica, com um interesse profundo pelo conteúdo que marca os discursos e extremamente sensível ao poder da linguagem. Daí, acentuam, Pessoa de Barros e Fiorin (2008, p.13), a preocupação de Blikstein com o papel da linguagem na fabricação da realidade, com o discurso político e empresarial, com a publicidade, mas também com a expressão escrita e oral. Ao resgatarmos através de uma revisão bibliográfica possível – obviamente dentro de um recorte limitado – e de reflexões pontuais, algumas das possibilidades que permeiam a produção de Blikstein, incentivamos que seu pensamento – projetado pelas suas obras, pesquisas, ensino, carreira e vida – permita que este legado não só seja ampliado com contribuições

– empíricas e teóricas - do porvir, mas que, como destacam Pessoa de Barros e Fiorin (2008, p. 14), ao usar uma expressão de Guimarães Rosa, torne os homens humanos.

## **TRAJETÓRIA BIOBIBLIOGRÁFICA E A CONDIÇÃO INICIAL DA LINGÜÍSTICA**

“O sujeito vai constituindo-se discursivamente, na medida em que aprende as vozes sociais que dão a conhecer a realidade em que vive, bem como suas inter-relações dialógicas” (PESSOA DE BARROS e FIORIN, 2008). A trajetória de Izidoro Blikstein é um bom exemplo dessa passagem, pois tem relação direta com a conjuntura em que viveu durante a infância e adolescência. Nascido em 1938, no contexto da segunda guerra mundial, conviveu com todos os horrores dessa época, como o assassinato em massa de cerca de seis milhões de judeus no Holocausto.

Em 1960, forma-se em Letras Clássicas pela USP e ganha uma bolsa para estudar na França. Em 1962, depois de estudos aprofundados de grego, de latim e de sânscrito, obtêm seu título de mestre em Linguística Comparada. No ano seguinte consegue um posto na *Université Lumière Lyon II* como leitor de Literatura Luso-Brasileira, uma espécie de assistente da cadeira de Espanhol. Neste mesmo período inicia seus estudos de doutorado, mas retorna ao Brasil em 1965.

Ingressa na Universidade de São Paulo, pela Faculdade de Filosofia, lecionando Linguística, na cadeira de Filologia Românica. Em 1973, defende sua tese de doutorado, intitulada “Perspectivas da etimologia”, sob a orientação do professor Isaac Nicolau Salum. Mesmo com a formação voltada para etimologia e a origem das línguas, sua atividade de docência e pesquisa está profundamente marcada pela investigação em três direções interligadas: a análise linguística diacrônica, a semiologia discursiva e a retórica. Sua experiência histórica o leva a recusar o totalitarismo e o autoritarismo.

A partir daí seus estudos se relacionam aos discursos totalitários com grande preocupação pelo conteúdo da mensagem, e tendo a semântica em primeiro plano. Blikstein estudou o Holocausto com o objetivo de desvendar os regimes nazistas, fascistas e racistas. Para ele, o discurso nessas condições é construído e constituído de palavras e são elas a força de qualquer regime de exclusão. Além disso, dedicou-se a

pesquisar outras formas de dominação pela palavra, especialmente o discurso político e empresarial.

Vivendo a experiência histórica que viveu, Izidoro é extremamente sensível ao poder da linguagem. Com efeito, os modernos meios de comunicação, como os líderes nazistas e fascistas perceberam rapidamente, ampliaram consideravelmente o feito da palavra (...) Daí a preocupação de Izidoro com o papel da linguagem na fabricação da realidade, com o discurso político e empresarial, com a publicidade, mas, também, com a expressão escrita e oral.(PESSOA DE BARROS e FIORIN, 2008, p. 13)

Outra importante contribuição de Bliksten para o desenvolvimento das pesquisas na área de linguística no país foram suas traduções de importantes obras de autores precursores de correntes europeias dos fenômenos linguísticos e imagéticos. Os estudiosos brasileiros puderam conhecer assim o *Curso de Linguística Geral*, de Saussure; *Linguística e Comunicação*, de Jakobson; a *Semântica estrutural*, de Greimas; os *Elementos de semiologia*, de Barthes; e a *Semiologia e Comunicação Linguística*, de Eric Buyssens. Para Dilson Ferreira da Cruz (2008, p.182), essas obras foram decisivas para o desenvolvimento da linguística no Brasil. “Trata-se de obras fundamentais para as ciências que lidam com a linguagem e sua importância é tão grande que talvez fosse impossível imaginar o que seria dos estudos linguísticos no Brasil se não fossem as traduções de Blikstein para nos levar de uma margem a outra”.

Blikstein construiu também outras pontes de outra natureza, que buscaram levar até o leigo conceitos de linguística e da semiótica. Dentre outros podemos citar a pesquisa “Semiótica, uma ciência de detetives” (Revista USP nº 16, p.161-6) e os livros “Técnicas de comunicação escrita” (São Paulo: Ática, 1995) e “Como falar em público” (São Paulo: Ática, 2007). Em todas, o autor transpõe para uma linguagem acessível diversos conceitos da linguística, conferindo-lhes uma perspectiva extremamente prática. A respeito dessa incursão em outras áreas das ciências, Blikstein conta, em entrevista publicada pelo periódico *Fragmentum*, produzido pelo Laboratório de Fontes de Estudos da Linguagem, da Universidade Federal de Santa Maria, que a oportunidade surgiu inesperadamente.

E lá pelas tantas, um outro acontecimento mudou o rumo da minha vida. Estavam necessitando de um professor de Linguagem e Comunicação, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Eu pensei: Meu Deus do céu, o que eu vou fazer lá? Mas precisavam de um professor, eu então comecei a lecionar Linguística, Comunicação, Comunicação Oral, Comunicação Escrita para os estudantes de Administração. E eu descobri um outro campo de trabalho enorme que era justamente o campo do discurso: preparar, ensinar as pessoas a produzir uma boa comunicação escrita e uma boa comunicação oral, porque, imaginem, em uma empresa, se alguém manda uma mensagem errada, pode comprometer o produto, a venda do produto, etc.; então, é necessário escrever bem e falar bem numa empresa.(FRAGMENTUM, 2010, p.19)

Além dos livros publicados na área, Blikstein começou a desenvolver uma consultoria para as empresas do setor de Comunicação. Criou um modelo de treinamento de *mídia training* para preparar os executivos para falar em público. Segundo ele, a base desse ensino era a Semiologia e a Semiótica: “Eu tinha de mostrar como cuidar da expressão verbal e da expressão corporal também, gestos, atitudes, etc.” (2010, p.19).

Ele foi Consultor da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo e Professor Adjunto da Fundação Getúlio Vargas - SP. Lá, desenvolveu pesquisas sobre o discurso, o modo como pode camuflar a realidade ou criar uma outra realidade, tendo como enfoque os pronunciamentos político e empresarial.

Noto que as pessoas são capazes de dizer certas coisas de uma forma absolutamente inconsciente, sem perceber que estão carregando estereótipos e verdadeiros disparates na linguagem, como um exemplo famoso de alguém que falava sobre a questão do racismo e dizia: Eu considero que o racismo é uma mancha negra para o mundo. Eu pensei: mas não pode ser uma mancha branca por acaso? Por que criticar o racismo, falando em macha negra, não é? (...) esses lapsos de linguagem traduzem, na verdade, toda uma estrutura semântica, cheia de pressupostos, de estereótipos, e as pessoas frequentemente estão dizendo algo que contraria a própria ética do indivíduo. Então, essa é uma ideia geral da minha formação, do meu trabalho.(FRAGMENTUM, 2010, p.20)

## KASPER HAUSER E A IMPORTÂNCIA DA EXPERIÊNCIA PERCEPTIVO-COGNITIVA

Dentre as contribuições significativas para os estudos linguísticos e semiológicos no Brasil realizadas nos últimos 30 anos, está o ensaio *Kasper Hauser* ou *A fabricação da realidade*. No período em que a chamada realidade “extralinguística” não era devidamente revelada nos estudos sobre os processos de significação, a tese central do livro gira em torno da contestação da tradicional abordagem da semiótica e da linguística em geral que se atém à análise dos signos apenas nos campos do significante e do significado, desprezando o referente no processo de cognição. Essa visão dicotômica que estabelecia relações entre significado e significante, signo e realidade, e signo e pensamento, expande-se para outra preocupação, também importante, que era a natureza da experiência perceptivo-cognitiva, anterior à própria linguagem.

A linguística deveria, a meu ver, voltar mais a sua atenção para a natureza da experiência perceptivo-cognitiva e procurar detectar a função e o papel desta na configuração do “real” bem como na arquitetura conceitual de nosso pensamento. Seria na percepção-cognição, portanto antes mesmo da própria linguagem, que se desenhariam as raízes da significação (BLIKSTEIN, 1990, p.39)

No desenvolvimento da obra, Blikstein discute a importância do outro na relação dos seres humanos e a inexistência desse relacionamento impossibilita o aprendizado e a apreensão do mundo. “A realidade se transforma em referente, por meio da percepção/ cognição ou da interpretação humana e o referente será obrigatoriamente incluído na relação triádica símbolo (significante) – referência (significado) – referente (coisa ou objeto extralinguístico)” (1990, p. 46). *Kaspar Hauser* havia sido criado em um sótão até os 18 anos sem nenhum contato humano e aparece por volta de 1828 com uma carta de referências à sua origem misteriosa, sendo acolhido por Feuerbach em Nuremberg. Essa história é transformada em filme por Werner Herzog em 1974. Através dela, Blikstein conclui que a ausência de uma prática social ou práxis significou uma incapacidade de apreensão da realidade e fabricação do referente. As conclusões elucidadas por ele correspondem a uma

mudança de paradigma fundamental para os estudos da Semiologia e Linguagem. Conta que o seu desenvolvimento teve início por conta do acaso em uma sala de aula.

Eu dava um curso de pós-graduação sobre Semiologia. Um dos alunos (os alunos sempre me ensinaram), disse: Professor, eu gostaria de, no meu seminário, fazer uma apresentação de um filme que está aí na cidade (isso já faz um certo tempo), *Kaspar Hauser*, o senhor já viu *Kaspar Hauser*? Não, não vi, não. Não tinha a menor ideia. Ele passou durante o seminário, nós começamos a discutir e o curso que era de Semiologia se transformou em Semiologia aplicada ao caso de Kaspar Hauser. Era um curso de doze aulas e as seis últimas aulas foram sobre Kaspar Hauser. Inspirado nessas discussões, eu produzi o ensaio (FRAGMENTUM, 2010, p.19).

De acordo com Elcio Loureiro Cornelsen (2008), a obra oferece um celeiro de conceitos para que os estudiosos em linguística ou semiologia rompam com a noção do poder modelante da língua e recuperem a semiiose não-verbal que impregna a percepção/cognição.

## **CONTRIBUIÇÃO AOS ESTUDOS DOS DISCURSOS ORGANIZACIONAIS**

Na década de 1970, a comunicação havia sido tratada a partir da *business communication*, com ênfase na qualidade das mensagens escritas e orais. A partir dos anos 1980, os estudiosos passam a se preocupar com a comunicação estratégica. Essa perspectiva resultou de uma percepção mais aguçada das profundas imbricações entre discurso, comportamento e simbolismo organizacional, produzindo, entre outras abordagens, a reflexão crítica sobre o discurso empresarial e a análise de seu funcionamento e de seus efeitos em diferentes âmbitos organizacionais. A partir dessa nuance diferenciada, as pesquisas de Blikstein contribuíram para a comunicação organizacional, inferindo parte de seus estudos nos conteúdos simbólicos das organizações, baseados na Semiologia e na Linguística. Como orientador de diversos trabalhos que tinham como objetivo a análise das organizações, buscava compreender a influência do discurso dentro da práxis administrativa, abordando a



criação dos pronunciamentos gerenciais e o papel que essas falas desempenhavam na formação da cultura da instituição.

No período, predominava entre estudiosos da área a ideia de que no interior das organizações são produzidos determinados sentidos diferentes dos que são interpretados por todos os integrantes. Nessa perspectiva, as pesquisas avançaram para compreender o fenômeno pela análise do discurso. Blikstein, no entanto, considerava que era preciso ir além, pois na linha tradicional discursiva, apenas se reproduziam e podiam ser percebidas as formas mecânicas de verificações de frequência ou ainda eram desenvolvidas de forma acrítica, desconsiderando o caráter ideológico do discurso.

A partir das ideias de autores como Teun Van Dijk e Norman Fairclough, especificamente, Blikstein incorporou aos seus estudos a Análise Crítica do Discurso (ACD) ou como denominam outros autores, Análise de Discurso Crítica (ADC), método capaz de revelar as estratégias de ocultação e manipulação utilizadas nas organizações por seus dirigentes. Na percepção dele, a função do discurso é persuadir o destinatário, isto é, convencê-lo de forma suave, sutil. O que pode tornar a persuasão uma forma velada de manipulação, ou seja, tem como objetivo “fazer crer” e, conseqüentemente, “fazer fazer”. Na concepção de Blikstein, de qualquer discurso flui a ideia de relação, evocando a existência de outros discursos e projetando-se para confirmar ou negar as vozes dos interlocutores. Então, podemos deduzir com Izidoro que o discurso é composto por muitas vozes que se cruzam. O que surge para ser dito é uma resposta e, depois de expresso, vai gerar novas respostas. Nesse sentido, o autor afirma que nos pronunciamentos há muitas vozes discursivas (polifônicas) que se expressam simultaneamente.

Nenhum discurso é, em princípio, totalmente autônomo, monológico e monofônico. Suportado por toda uma intertextualidade, o discurso não é dito por uma única voz, mas por muitas vozes, geradoras de textos que se entrecruzam no tempo e no espaço, a tal ponto que, muitas vezes, faz-se necessária uma escavação linguístico-semiótica para recuperar a significação profunda dessa polifonia. (BLIKSTEIN, 2008, p. 41)

Os objetivos críticos da análise do discurso, de acordo com Mário Aquino Alves (2008), visam esclarecer as naturalizações (que parecem

não pertencer a uma ideologia, mas se tornaram senso comum), tornar claras as determinações sociais e os efeitos do discurso que estão obscuros. Blikstein conduzia seus trabalhos de análise de discurso não se restringindo a uma mera descrição dos conteúdos linguísticos das falas e dos textos escritos pelos gestores. Ele buscava compreender as maneiras pelas quais os discursos criam, confirmam, legitimam, reproduzem ou desafiam relações de poder e dominação da sociedade.

Nesse sentido, Blikstein estuda a natureza dialógica do discurso e sua função para demonstrar como essas falas manipulam os signos, por meio de uma narrativa marcada por estereótipos e incoerências semânticas. Para ele, a função do discurso, do ponto de vista semiótico, não é propriamente informar e sim criar um efeito no receptor da mensagem.

No caso do discurso empresarial, ele deve criar uma imagem positiva, mostrando a empresa como uma organização competente, ética e transparente. Na prática, entretanto, o discurso empresarial funciona de modo a “esconder” mais do que “mostrar”. Com efeito, a análise semiótica e linguística revela como o discurso empresarial é articulado, na estrutura de superfície, para transmitir uma imagem de perfeição e de heroísmo (como uma manifestação da síndrome de John Wayne, o invencível “cowboy”) embora, na estrutura profunda, tal discurso contenha os pressupostos típicos de uma intertextualidade autoritária, conservadora e discriminatória. (BLIKSTEIN, 2008, p. 39)

A manipulação pretendida pelo discurso empresarial, de acordo com Blikstein, é realizada pela técnica do silêncio a respeito de aspectos essenciais do conteúdo da mensagem. O pronunciamento procura, dessa forma, encobrir o essencial, dando ênfase a detalhes, tendo como objetivo gerar um efeito no destinatário, a fim de obter-lhe a colaboração ou resposta desejada.

O dialogismo e a polifonia permitem ao enunciador conduzir (ou não) o destinatário, de forma velada, sutil, implícita, para o efeito e resposta desejada. Os ingredientes geradores do efeito positivo (ou negativo) residem justamente no avesso, no não dito, no intertexto. (BLIKSTEIN, 2003, p. 160)

A tarefa linguístico-semiótica será, então, detectar a rede de isotopias (ou eixos semânticos), que governam as vozes, os textos e, finalmente, o discurso. Para exemplificar como se processa essa análise, Blikstein relatou, em um estudo divulgado na edição número nove da Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, *Organicom*, de 2008, o caso da empresa de turismo Alfa, que recebeu uma carta de reclamação de um cliente.

Em sua análise semiológica, Blikstein considera, inicialmente, que houve um empenho da empresa em desfazer a má impressão causada no cliente, tentando gerar uma boa imagem através da citação do Cade, um setor da empresa responsável pelo bom atendimento ao público. Porém, como forma de justificar a situação embaraçosa, a Alfa busca responsabilizar um funcionário com características peculiares, como se pode verificar no relato de Blikstein:

Se os funcionários da ALFA atendem bem, quem será o culpado pelo "condenável" incidente? O servente Manuel, é claro. E o enunciador constrói um diálogo polêmico: cortesia da ALFA vs rusticidade de Manuel. Essa rusticidade é explicada por tratar-se de um servente de idade avançada. No avesso do discurso, o sentido mais profundo é instaurado pela oposição discriminatória e preconceituosa entre juventude/ cortesia/ competência vs velhice/ grosseria/ incompetência. Nesse caso, a almejada imagem de perfeição é "arranhada" pelo pressuposto de que a causa da incompetência é a velhice rabugenta. O discurso poderia ser monofônico e transparente: "Erramos". (BLIKSTEIN, 2008, p.45)

Ao concluir suas análises, ele afirma que as organizações podem estar diante de um dilema de ordem ética: na obsessão de perseguir um efeito de sentido favorável para seus produtos e sua imagem, Blikstein entende que o discurso empresarial pode comprometer-se com uma intertextualidade, cujas vozes nem sempre são portadoras de conteúdos propriamente éticos. Tal envolvimento, diz ele, poderá levar a formulações contraditórias e incoerentes que beiram, muitas vezes, o absurdo semântico.

## O CONTRIBUTO EDUCACIONAL E A PERSPECTIVA DAS TECNOLOGIAS

Na análise da construção de narrativas institucionais, é necessário ponderar, como ponto de partida, o papel das diferentes linguagens no cotidiano. Santaella (1983) assinala a importância de se buscar outras linguagens, escapando do recorrente condicionamento ao uso restrito da língua. No repertório das organizações, as palavras ocupam posição privilegiada e o uso bem, como o desuso delas, passam por frequentes mudanças. Não é necessário fazer uma lista de palavras e expressões proibidas. Imprescindível é considerar, para além da origem e das novas cargas de significado, os contextos de uso. Cabe aos profissionais da área de comunicação e os demais porta-vozes das organizações terem bom senso. O essencial é primar pela clareza das mensagens e pela criação/fortalecimento de vínculos/relações que elas possibilitam. Boa parte das mudanças dos modelos de pensamento na contemporaneidade podem nos fazer pensar que se refletem no emprego de palavras e na elaboração de discursos de vários tipos, e tem sido influenciada pelos novos modos de fazer comunicação – como acontece no uso de redes sociais digitais, por exemplo. Izidoro Blikstein, considera essas mudanças como parte de um avanço que, segundo ele, pode ser associado a uma famosa passagem do filme *2001, uma Odisséia no Espaço*, do cineasta N.R. Stanley Kubrick.

“Quando o macaco atira o osso para o espaço e ele se transforma numa nave especial, em um satélite. É a metáfora e eu diria até a metonímia, melhor dizendo, da progressão geométrica da transformação dos meios tecnológicos. Ela é o símbolo que carrega a conotação da contínua transformação do ser humano.” (ENTREVISTA, 2009, concedida a um dos autores)

Para Blikstein, as novas tecnologias de informação e comunicação fazem parte de uma profunda transformação nos modos de percepção e de apropriação da realidade que marcam uma nova era. Segundo ele, tais mudanças são previsíveis; a novidade reside na velocidade com que vêm ocorrendo e na instantaneidade da relação comunicação-resposta. Ele observa que, além de novos códigos e meios de interpretar a realidade, há também um desenvolvimento da dimensão visual em confron-

to com a dimensão linguística – sendo esta tributária da comunicação visual atualmente. “Não poderíamos fazer nada sem o testemunho do visual, que está presente em tudo. Ele devassa os ambientes, a política e assim por diante”. Como exemplo, ele cita o *YouTube* (site de compartilhamento de vídeos) como uma plataforma poderosa para desmascarar um político ou empresário. A destreza com que as novas gerações conseguem penetrar dessa maneira nos espaços lhe parece espantosa e, a partir disso, o autor esboça um panorama:

“Vivemos, hoje, um dilema. Uma vez que nossa educação é toda baseada no discurso, há um confronto entre a educação linear, linguística e verbal e a comunicação visual, global, instantânea, digital. Há uma primazia desse significante visual sobre o significado da mensagem.” (ENTREVISTA, 2009, concedida a um dos autores)

Blikstein enfatiza que a elite acadêmica, intelectual, precisa ter um olhar atento aos novos recursos de comunicação e a esse dilema. Ele comunga com o pensamento de Marshall McLuhan, que realmente o veículo é a mensagem. Para ilustrar, por meio de uma situação hipotética, ele afirma que a iniciativa de exibir um filme com tecnologia VHS não seria bem recebida por parte do público, podendo haver até mesmo uma recusa. O público quer ver as cenas em uma mídia ainda mais avançada, como o DVD ou o Blu-ray.

Além disso, na visão do autor, essa primazia dos significantes visuais, não denota necessariamente uma melhoria da comunicação em si ou do conteúdo da comunicação: “Pelo contrário, caracterizada pela instantaneidade, uma espantosa aceleração na construção das mensagens que resultam muitas vezes em conteúdo de má qualidade.” (Blikstein, 2009) Ele chama atenção para casos da comunicação corporativa em que colegas de trabalho dão preferência à redação de e-mails. Redação essa que, muitas vezes, é feita com desleixo: é confusa, sem coesão, sem coerência temática. Como resultado, um deles acaba recorrendo à conversa face a face ou por telefone para pergunta o que o outro quis dizer exatamente e chegar a um entendimento. “É preciso pensar na lógica do conteúdo da mensagem, no que é relevante transmitir e no modo de fazer isso, bem como na resposta que se espera do interlocutor”, afirma. Blikstein avalia que, embora uma organização possua extraordinárias

ferramentas de comunicação em suas mãos (entre elas estão incluídas as redes sociais *online*), gerou-se também uma crise pela inobservância do conteúdo da mensagem – tanto por parte de seu autor quanto do destinatário, que frequentemente não sabe o que fazer diante dela.

A melhor maneira de superar essa crise, segundo Blikstein, é educar as pessoas para a comunicação – um tipo primordial de conhecimento e de habilidade, na concepção do pesquisador. Ele adverte que se trata de uma tarefa árdua e contínua: assim como o movimento do mar, as ondas de disparates e de ilogicidades vão e voltam. “É uma característica da condição humana, a acomodação do modo de pensar em estereótipos, em padrões já paradigmáticos. Mas é preciso gerar sempre uma resistência à acomodação.” Tal resistência fomentada pelo conhecimento e habilidade em comunicação começa, nas palavras do autor, indubitavelmente na consciência semiótica. “É a consciência de signos, símbolos, sinais, indícios e índices à nossa volta” que, conforme defende Blikstein, deve ser propiciada pelo comunicador nos âmbitos corporativo, acadêmico e na sociedade em que vive, de modo geral.

Sobretudo na era digital, cheiros, gestos, imagens, sons e outras tantas linguagens se aglutinam e perpassam umas às outras. Mas, para que constituam discursos veementes, dos comunicadores exigem-se versatilidade e sólida formação.

“O comunicador tem de ter um vasto repertório, cultural, de conhecimentos gerais e conhecimentos de ordem sociológica, antropológica, filosófica, ética, estética, linguística e semiótica; porque a comunicação é um ato complexo que envolve todas essas dimensões do ser humano.” (ENTREVISTA, 2009, concedida a um dos autores)

Nesse sentido, assume-se como condição essencial para o comunicador o desenvolvimento aguçado de sua percepção – sobre as pessoas com quem lida e do mundo em que se encontra – e de sua autopercepção – referente a seu próprio perfil e atitude. Cumprida essa condição, o profissional de comunicação alcança autoconhecimento, se situa neste mundo pós-moderno e consegue realizar, de maneira transparente e ética, uma educação voltada para a comunicação.

Considerada pelo professor como decisiva para o sucesso da comunicação, a consciência semiótica permite compreender os processos

de construção e articulação da mensagem. Fornece instrumentos para decifrar também o modo como os signos influenciam a percepção e a opinião, como geram resultados – positivos ou não – sobretudo quando empregados com a única finalidade de persuadir, independentemente da realidade factual. Blikstein ilustra esse papel citando certo anúncio publicitário de uma loja de roupas. Ele mostrava apenas a cabeça de uma pessoa, com todo o espaço restante em preto e o slogan: ‘90% de você é roupa. Valorize esse espaço’.

“Essa mensagem contém a essência da semiótica. Eu apenas aumentaria a proporção: Noventa e nove por cento de nós é aparência. Todos nós somos construídos por signos e símbolos que indicam os múltiplos aspectos de nosso comportamento e de nossa condição social.” (ENTREVISTA, 2009, concedida a um dos autores)

Que signos e símbolos são esses? São discursos, objetos, marcas de produtos, tipos de moradia etc. Recortes de realidade que dizem respeito a poder aquisitivo, estado psicológico, formação, bagagem cultural, profissão, estilo de vida, lazer e assim por diante. Tal relevância endossa a segunda parte do *slogan*. “É fundamental, portanto, valorizarmos esse espaço construído pelos signos, pois é por meio dele que podemos reagir socialmente e persuadir os outros de nossa competência, por exemplo”, acrescenta Blikstein. De acordo com o pesquisador, decifrar signos e encontrar no avesso dos discursos a verdadeira significação deles cumpre, ainda, a função estratégica de filtrar discursos vazios que têm proliferado juntamente com os novos mecanismos interativos via internet. Retomando a previsão de Andy Warhol em 1960, de que no futuro toda pessoa teria seus quinze minutos de fama, Blikstein aponta para a corrida em busca de evidência a que se assiste atualmente:

“Quando um indivíduo aparecia por 15 minutos na televisão, considerava-se que ele havia atingido sua glória. Ele se sentia como um Deus das máquinas e dizia a si mesmo: ‘De repente eu, que não era ninguém, estou presente na mídia e todo mundo me vê’. Hoje, as pessoas querem estar se mostrando o tempo inteiro, seja em 140 caracteres ou de outras maneiras nas redes sociais.”(ENTREVISTA concedida a um dos autores em 2009)

Embora a visibilidade na mídia tradicional ou nas redes sociais *online*, não dure mais do que o próprio tempo da instantaneidade, segue ocorrendo um deslumbramento, uma epifania preocupante pelo fato de se supervalorizar significantes em detrimento dos significados. Tendo isso em vista, Blikstein defende que estar presente nas redes sociais *online*, construindo vínculos por meio delas, é indispensável para a sobrevivência profissional do comunicador. Mas, além disso, esse profissional deve dar primazia ao conteúdo das mensagens. Para ser realmente um líder na área de comunicação, faz-se necessário que ele esteja a par do que é veiculado na internet e busque conhecimento e inspiração em manifestações artísticas e filosóficas. “As artes conseguem transmitir de maneira econômica – metafórica e metonímica – aquilo que o discurso cotidiano às vezes não consegue.” Deve ser assim caso a organização assim o queira porque, como lembra Blikstein, muitas escolhem a comodidade de se refugiar no discurso desastrado, sem lógica, sem o pé na realidade; mas que frequentemente acaba encantando o imaginário das pessoas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo exposto, podemos considerar que vivendo a experiência histórica que viveu, Blikstein é extremamente sensível ao poder da linguagem. Com efeito, ao refletir sobre os modernos meios de comunicação, percebeu que eles ampliam consideravelmente o efeito da palavra. Daí sua preocupação com o papel da linguagem na fabricação da realidade, com o discurso político e empresarial, com a publicidade, mas também com a expressão escrita e oral. Em seus estudos da comunicação oral, como destacam Pessoa de Barros e Fiorin (2008), ele não se interessa apenas pelas operações que os latinos chamavam *inventio*, *dispositio* e *elocutio*, mas também pela *actio*, que os gregos denominavam *hypócrisis*. É por isso que ele escreve sobre a voz, os gestos, etc. Ao citar Bakhtin, Pessoa de Barros e Fiorin, nos ajudam a entender que a atividade de docência e pesquisa de Blikstein está profundamente marcada pelo ambiente em que se constitui sua consciência. Aquela que se constrói na comunicação social, ou seja, na História. Por isso, os conteúdos que a formam são semióticos. O sujeito vai constituindo-se discursivamente, na medida em que apreende as vozes sociais que dão a conhecer a



realidade em que vive, bem como suas inter-relações dialógicas. Dessa forma, o sujeito é constitutivamente dialógico: em seu interior, as vozes estão em relação de concordância ou de discordância.

No processo social de constituição da consciência, os discursos não são apreendidos da mesma maneira. Assim, podemos considerar que a possibilidade de inovação e adaptação das organizações deve envolver a dimensão humana da comunicação organizacional de maneira mais ampla que pode tornar-se, além de um diferencial estratégico, uma vantagem competitiva. Pensar a comunicação sob a ótica do pensamento de Blikstein possibilita novas construções discursivas capazes de dar conta da realidade organizacional e seus vários fenômenos (como a identidade e a produção de conhecimento). A polifonia deve ser valorizada, a fim de comunicar de modo explícito a missão, as metas, a filosofia de gestão, os produtos e as mudanças da organização, o que na prática, ocorre para gerar efeitos positivos e obter a adesão do destinatário. Conseqüentemente, o enunciador acaba por construir um discurso dialógico, em que se desenvolve uma relação polêmica entre o texto e o intertexto, o dito e o não dito, a voz explícita e a voz implícita. Mas Blikstein também alerta: Uma quase obsessão pelo efeito positivo e, conseqüentemente, pela imagem sempre favorável da organização, nem sempre é possível.

Para favorecer o pensamento crítico, é preciso lançar um novo olhar sobre a construção de mensagens e os resultados que essas desencadeiam – como a persuasão, por exemplo. “Tenho colecionado contrassensos e absurdos no discurso corporativo e no discurso político”, enfatiza Izidoro Blikstein.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino. **“As organizações sociais: Um Estudo Sobre o Discurso”**.1996. 327 f.. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 1996.

ALVES, Mario Aquino. **Por uma análise crítica dos discursos das organizações**. IN: BARROS, Diana Luz Pessoa de; e FIORIN, José Luiz (orgs.). **A Fabricação dos Sentidos: Estudos em Homenagem a Izidoro Blikstein**. São Paulo, Paulistana, 2008, p. 505-522.

BARROS, Diana Luz Pessoa de; e FIORIN, José Luiz. **Prefácio**. IN: BARROS, Diana Luz Pessoa de; e FIORIN, José Luiz (orgs.). **A Fabricação dos Sentidos: Estudos em Homenagem a Izidoro Blikstein**. São Paulo, Paulistana, 2008, p. 11-16.

BLIKSTEIN, Izidoro. **Dialogismo e Intertextualidade nas Comunicações Administrativas: Análise Linguístico-semiótica**. Cognitio nº 4, ano 2, dezembro de 2003.

\_\_\_\_\_. **Fernando Motta, Superlativos e o Discurso das Organizações Administrativas**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30., Salvador/BA, 2006.

\_\_\_\_\_. **Kaspar Hauser ou A fabricação da realidade**. São Paulo, Cultrix, 1995.

\_\_\_\_\_. **O direito e o avesso: análise semiótica do discurso político e empresarial**. Organicom nº 9, ano 5, 2º semestre de 2008

BONEFF, Alfredo; VERONEZE, Ademir. Colaboração: GONÇALVES, Maíra; BRASIL, Malu. **Um aventura semiológica**. RJ: Casa do Cliente Comunicação 360°. Revista Comunicação 360° (ISSN 1809-5704). Edição 13 de dezembro de 2009.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva; PIMENTEL, Thiago Duarte; GOBIRA DE SOUZA-RICARDO, Pablo Alexandre. **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba, PR: Juruá, 2009.

CORNELSEN, Elcio Loureiro. **Cada um por si e Deus contra todos: Kasper Hauser e a questão da semiose não-verbal**. IN: BARROS, Diana Luz Pessoa de; e FIORIN, José Luiz (orgs.). **A Fabricação dos Sentidos: Estudos em Homenagem a Izidoro Blikstein**. São Paulo, Paulistana, 2008, p. 199-213.

CRUZ, Dilson Ferreira da. **Isidoro Blikstein ou a fabricação de pontes semióticas**. IN: BARROS, Diana Luz Pessoa de; e FIORIN, José Luiz (orgs.). **A Fabricação dos Sentidos: Estudos em Homenagem a Izidoro Blikstein**. São Paulo, Paulistana, 2008, p. 181-198.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; BARBOSA DA SILVA, Anielson (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos**. SP: Editora Saraiva, 2010.

LABORATÒRIO CORPUS. **Breve história de uma Linguística do mundo da vida:** Entrevista com Izidoro Blikstein. Fragmentum, nº 27. Laboratório Corpus: UFSM, Out./Dez. 2010.

PESSOA DE BARROS, Diana Luz; FIORIN, José Luiz (orgs.). **A Fabricação dos Sentidos:** Estudos em Homenagem a Izidoro Blikstein. São Paulo, Paulistana, 2008. SANTAELLA, LÚCIA. **O que é Semiótica.** 5.ed. São Paulo: Brasiliense, 1983.

VERONEZE, Ademir ; BONEFF, Alfredo. **Izidoro Blikstein diz que o discurso das corporações está impregnado de estereótipos.** Portal Nós da Comunicação. Entrevista realizada em dezembro de 2009.

**GRUPO DE PESQUISA  
COMUNICAÇÃO,  
RESPONSABILIDADE  
SOCIAL E CIDADANIA**



# COMUNICAÇÃO, TERCEIRO SETOR E CIDADANIA: ESTRATÉGIAS PARA ENGAJAMENTO DO PÚBLICO JOVEM

---

Natália dos Santos Gonzales<sup>1</sup>  
Caroline Kraus Luvizotto<sup>2</sup>

## RESUMO

Nos últimos anos, significativa parcela da população demonstra insatisfações com a atuação do poder público em diversas áreas da gestão governamental. Nessa conjuntura, observa-se a mobilização de organizações não governamentais e da sociedade civil organizada, com destaque para os jovens, que almejam exercer sua cidadania e buscar melhorias sociais. Parte desses jovens se engaja em causas que promovem o bem-estar das camadas mais vulneráveis da sociedade, em prol da coletividade e não de interesses individuais. O presente trabalho discute a gestão da comunicação em uma organização do terceiro setor, com vistas a gerar o engajamento no público jovem, contribuindo para serem cidadãos mais participativos e atores de mudanças sociais, trabalhando pela causa da criança e do adolescente. Para isso, desenvolvemos um es-

---

<sup>1</sup> Mestranda no Programa de Pós-graduação em Pós-graduação em Comunicação da FAAC - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da UNESP - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Bauru. Especialista em Comunicação Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo. Graduada em Comunicação Social: Relações Públicas pela Unesp. Membro do Grupo de Pesquisa “Comunicação Midiática e Movimentos Sociais”. Contato: nataliagonzales.rp@gmail.com

<sup>2</sup> Socióloga, doutora em Ciências Sociais, docente do Programa de Pós-graduação em Pós-graduação em Comunicação da FAAC - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da UNESP - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Bauru. Líder do Grupo de Pesquisa “Comunicação Midiática e Movimentos Sociais”. Contato: caroline@faac.unesp.br

tudo bibliográfico com ênfase nos temas: cidadania, mobilização social, gestão da comunicação, terceiro setor, além de uma análise documental sobre os processos de comunicação da organização Fundação Abrinq – Save the Children - objeto de nosso estudo de caso. Todo esse aparato teórico e documental fundamenta nossa reflexão sobre o papel da comunicação para desencadear a participação social do público jovem na construção de ações sociais que beneficiem crianças e adolescentes.

**Palavras-chave:** gestão da comunicação; cidadania; terceiro setor; juventude.

## INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea presencia uma fase de muitas transformações diante da globalização, da desterritorialização da informação, do conhecimento com as novas tecnologias das quais emergem novos paradigmas sociais, culturais, econômicos que, porém, acarretam problemas em todas as instâncias sociais. Como reflexo desse cenário, movimentos sociais, instituições privadas e organizações do terceiro setor se movimentam em busca de minimizar mazelas desta conjuntura da sociedade.

Determinadas manifestações em prol da vida adquiriram dimensões significativas em nossos dias – o que pode ser analisado como um despertar das pessoas, das camadas sociais e de povos inteiros para a busca de condições de vida mais dignas, pautadas pelo desejo de interferir no processo histórico, sua vontade de posicionar-se como sujeitos e seu anseio de realizar-se como espécie humana (PERUZZO, 1998, p. 25).

Diante desse contexto, a comunicação constitui-se como área essencial na promoção e consolidação da cidadania, por impulsionar as pessoas a se sentirem sujeitos dos seus direitos e, ainda mais, serem capazes de protagonizar mudanças em prol dos direitos da coletividade. “Assim, a relação entre comunicação e cidadania perpassa a disputa pela liberdade civil ou política e com os desdobramentos dos direitos inerentes a essas acepções” (VICENTE, 2009, p. 86).

Exercer a cidadania remete a participar ativamente e com consciência sobre o que acontece ao seu redor. A cidadania traduz o senti-

mento de pertencer a uma nação e à posse de direitos e deveres civis, políticos e sociais e é, por meio da comunicação, que a população tem a possibilidade de ter mais consciência da importância da participação e a capacidade que possuem de exercê-la.

Nos últimos anos, significativa parcela da população demonstra insatisfações com a atuação do poder público em diversas áreas da gestão governamental. Nessa conjuntura, observa-se a mobilização de organizações não governamentais e da sociedade civil organizada em movimentos sociais, com destaque para os jovens, que almejam exercer sua cidadania e buscar melhorias sociais. Parte desses jovens se engaja em causas que promovem o bem-estar das camadas mais vulneráveis da sociedade, em prol da coletividade e não de interesses individuais. O presente trabalho discute a gestão da comunicação em uma organização do terceiro setor, com vistas a gerar o engajamento no público jovem, contribuindo para serem cidadãos mais participativos e atores de mudanças sociais, trabalhando pela causa da criança e do adolescente.

Desenvolvemos um estudo bibliográfico com ênfase nos temas: cidadania, mobilização social, gestão da comunicação, terceiro setor, além de uma análise documental sobre os processos de comunicação da organização Fundação Abrinq – Save the Children - objeto de nosso estudo de caso.

## **CIDADANIA, COMUNICAÇÃO E MOVIMENTOS SOCIAIS: CONCEITOS E RELAÇÕES**

O termo cidadania carrega consigo as marcas de um caminho histórico que podem ser percebidas no mundo contemporâneo. No Brasil, principalmente a partir da década de 1980, o conceito de cidadania passa por apropriações com sentidos e intenções diversos e exige não só uma redefinição, como a reconstrução de seu conceito e a delimitação de seu sentido nos diversos contextos em que ocorre (MATTER, 2006). Sobre isso, Guarinello apresenta suas considerações:

(...) cidadania implica sentimento comunitário, processos de inclusão de uma população, um conjunto de direitos civis, políticos e econômicos, e significa também, inevitavelmente, a exclusão do outro. Todo cidadão é membro de uma comunidade, qualquer que seja o modo como esta se organize, e esse pertencimento, que é fonte de obrigações,

permite-lhe também reivindicar direitos, buscar alterar as relações no interior da comunidade, tentar redefinir seus princípios, sua identidade simbólica, redistribuir os bens comunitários (2003, p. 46).

Tiene (2005), ao discutir a comunicação e sua relação com a cidadania, reforça que o processo implica a consolidação também da cidadania ativa, entendida como uma posição participativa do indivíduo perante as questões públicas.

Nesse sentido, Bandeira (2014) defende que é por meio da difusão de informação que temas, às vezes restritos à esfera privada, ganham destaque na esfera pública. A publicitação torna-se então fundamental para o desencadeamento do debate público possível na comunicação compartilhada, que resultará em novas demandas sociais ao Estado.

A comunicação permeia esta conjuntura de diversas formas, entre elas, no que diz respeito à divulgação das ações das organizações que buscam melhorias para, na maioria das vezes, as comunidades mais vulneráveis. Uma das formas das organizações realizarem melhorias diante dos problemas atuais é promover mobilizações sociais em busca de um objetivo comum. De acordo com Gohn (2007), movimentos sociais são ações sociais coletivas de caráter sócio-político e cultural que viabilizam distintas formas de a população se organizar e expressar suas demandas.

Para buscar a efetividade na comunicação de mobilizações sociais, o objetivo da mensagem precisa estar focado no impacto da comunicação e não somente em seu alcance quantitativo. Henriques & Mafra (2001) salientam que a mobilização, como um processo amplo, não depende, para ser bem sucedida, apenas de simples difusão de informações, como muitos são levados a acreditar, muito embora a visibilidade, a divulgação e a presença na mídia sejam elementos importantes.

Neste contexto, a comunicação dirigida possui um papel bastante importante, pois transmite as informações da forma mais bem orientada de acordo com o público identificado como “alvo”, promovendo mais proximidade e ações mais alinhadas com as expectativas do público.

De acordo com Castells (1999) “o objetivo é mostrar que a comunicação, planejada a partir de um horizonte ético, passa a ser um dos principais instrumentos para auxiliar o movimento em seu processo de transformação da realidade”. Também é importante ressaltar, que neste



caso, a comunicação não é vista somente como “simples sequências de ações e reações desarticuladas de pouca representatividade” (p. 2).

Para Toro & Werneck (1996), a mobilização é considerada um processo de convocação de vontades para uma mudança de realidade, é possível compreender a demanda pela comunicação estrategicamente planejada na estruturação de um projeto mobilizador, uma vez que as pessoas precisam sentir-se como parte do movimento e abraçar verdadeiramente a sua causa. Levando em consideração a participação como condição essencial para a mobilização em si, a função primordial da comunicação é gerar vínculos e os manter entre os movimentos e os públicos envolvidos neles.

É necessário, em atividades que objetivam a mobilização de determinado público, que haja a interação com este público, por meio de uma comunicação dialógica, para que este se sinta co-responsável pelos próximos passos do projeto e, por fim, se engaje ainda mais por determinada causa. De acordo com Henriques (2007), a comunicação no processo de mobilização é dialógica, pois não é somente uma transferência do saber e sim um encontro de sujeitos interlocutores. A co-participação nesta comunicação é que torna o homem capaz de transformar a realidade que o cerca, sem invasão e a imposição unidirecional.

## **O JOVEM E A MOBILIZAÇÃO SOCIAL**

Ativistas e movimentos sociais atuam por meio de redes sociais, locais, regionais e utilizam-se muito dos novos meios de comunicação, como a internet (GOHN, 2007). A possibilidade de comunicação rápida, de baixo custo e de grande alcance faz da Internet o principal instrumento de articulação e comunicação das organizações da sociedade civil, movimentos sociais e grupos de cidadãos.

E quando se fala em internet, logo se vincula a um grupo que é participante assíduo deste meio: os jovens. Este público que, além de estar imerso no mundo digital, está envolvido – em diferentes níveis – com todos os questionamentos que os problemas sociais atuais permeiam. A juventude sempre foi considerada um período delicado e de mudanças da vida humana. De acordo com Ribas Jr. (2004), no Brasil estar presente na faixa etária de 15 a 24 anos configura por si só estar em uma situação de risco. Para mudar esta realidade é preciso considerar o jovem como um potencial ator de mudanças sociais.

De acordo com Souza (2009), é possível localizar, em textos acadêmicos sobre juventude produzidos durante os anos 1980 e 1990, a expectativa da participação política dos jovens, seja nas formas ditas “tradicionais” seja nas “novas formas”, vislumbradas como alternativas às primeiras. As “novas formas” foram caracterizadas pela autonomia (em relação ao Estado, partidos e imposições ideológicas) e pela defesa de direito- fundamento da noção então construída de cidadania.

A expressão “atuação social”, adotada por Abramo (1994), já era usada nos anos 1980, consagrando-se, nos anos 1990 e 2000, como designativo de um certo tipo de participação social, não só dos jovens, mas também de outros atores sociais. Segundo Souza (2009), atuação social é a atividade do ator social, hoje muito diferente do ator social da sociologia clássica: grosso modo, o indivíduo que, sob a influência das instituições, interiorizava normas e valores sociais e desempenhava um papel atribuído pela sociedade. Atualmente, a expressão ator social se refere ao indivíduo que faz coisas em benefício de si mesmo e de sua localidade ou grupo mais próximo.

De acordo com Souza (2009), essa concepção de sociedade – como um aglomerado de atores sociais em atuação num cenário – é a base do discurso sobre o social presente em boa parte dos textos acadêmicos, governamentais e de organizações sociais contemporaneamente. É também o que possibilitou a ressignificação de inúmeras noções e a emergência de enunciados diversos, entre eles “capital social”, “vulnerabilidade social”, “resiliência”, “empreendedorismo social”,

O jovem protagonista é aquele indivíduo/ator social que encarna a regra e cuja atividade materializa o discurso do poder e atesta sua eficácia. Ou seja, o próprio indivíduo em atividade mantém o poder e seu discurso em operação, e, portanto, “contribui” (conforme um termo frequente no discurso em questão) para sua própria dominação. Integrados que estão à subjetividade, poder, regra e discurso não se exibem como tais e seu êxito é atestado pelo próprio indivíduo/ator social em atividade (SOUZA, 2009, p. 20).

O público jovem, suas inquietações e a vontade de exercer plenamente sua cidadania são a chave da gestão de uma comunicação com o objetivo de potencializar mudanças sociais protagonizadas por jovens.

## TERCEIRO SETOR, COMUNICAÇÃO E JUVENTUDE

Diante deste cenário, destaca-se uma sociedade contemporânea que vivencia diversos problemas sociais: educação de baixa qualidade, falta de vagas em creches, sistema de saúde com deficiências, ascensão da violência. Estes problemas são vivenciados, principalmente, pelas camadas mais vulneráveis, muitas vezes, sem ter como reivindicar seus direitos ou por falta de conhecimento. A ineficiência do governo em projetos para estas camadas torna as organizações não governamentais ainda mais necessárias para a luta dos direitos desses cidadãos. Drucker (1999) afirma que as instituições sem fins lucrativos existem por causa de sua missão. Elas existem para fazer a diferença na sociedade e na vida dos indivíduos.

O surgimento de cidadãos organizados e a visibilidade de suas atuações fizeram surgir a sigla ONG, definida pelas Nações Unidas como “organizações internacionais que não foram criadas pela via de acordos intergovernamentais”. De acordo com Matter (2006), as ONGs caracterizam-se por duas negativas: são não-governamentais e sem fins lucrativos; no entanto, busca-se uma definição que valorize o significado positivo que carregam pela participação efetiva da sociedade no exercício efetivo de cidadania gratuita e voluntária.

No Brasil, o fortalecimento da sociedade civil inicia no período da ditadura – década de 1970 – mesmo diante das restrições da época. A sociedade civil iniciou a construção de algumas pequenas iniciativas a procura de brechas que proporcionassem espaço para manifestações e reivindicações, diante do Estado autoritário:

Neste contexto, a solidariedade, sempre presente nas relações interpessoais, nas redes de vizinhança e ajuda mútua, inspira a ação de movimentos voltados para a melhoria de vida comunitária, defesa de direitos e luta pela democracia. É deste encontro da solidariedade com a cidadania que vão surgir e se multiplicar as organizações não governamentais de caráter público (FERNANDES, 2000, p. 25).

O processo de democratização nos países da América Latina, na década de 1980, contou com a participação das ONGs na continuação de suas reivindicações bem como para tentar amenizar a situação daqueles mais pobres diante do desemprego, alta inflação e diminuição

de ações para este público. No Brasil, a década de 1990, segundo Matter (2006), ficou marcada por mudanças significativas (econômicas e políticas), redemocratização, eleições diretas para todos os níveis de governo, fazendo com que as organizações de cidadãos passassem a se manifestar mais intensa e abertamente através de parcerias que vão se estabelecer entre os três setores.

Portanto, o chamado terceiro setor, abrange diferentes tipos de organizações sem fins lucrativos: ONGs, OSCIPs (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), OVPs (Organizações Voluntárias Privadas), entre outras. Para Salamon e Anheier (1992), independentemente do termo utilizado, qualquer organização do terceiro setor tem por características ser formal, privada, sem distribuição de lucros, autogerida e voluntária. No entanto, Tenório (2003) destaca que, mesmo não podendo ser equiparadas às empresas tradicionais, que focam primordialmente em alcançar lucros, essas organizações também devem cuidar da gestão e dos inúmeros desafios que terão de enfrentar para sua sobrevivência e permanência, inclusive porque precisam prestar contas aos parceiros e à sociedade como um todo.

Segundo Matos (2005), pelas divergências históricas, para alguns ONGs são motores de transformação social, uma nova forma de fazer política; para outros, um campo propício às ações do neoliberalismo, que busca repassar suas responsabilidades sociais para o campo da sociedade civil.

Diante da breve explanação sobre o setor, um ponto importante é o entendimento de que as organizações da sociedade civil têm uma visão muito pobre do que chamamos de sustentabilidade organizacional, segundo Matos (2005), e têm uma visão míope do que sustenta a organização doadora ou patrocinadora. A sustentabilidade do negócio vai além do fator dinheiro, ela está nos recursos, nos objetivos, nos ideais e na comunicação. E quando se trata da comunicação, considera-se a manutenção da imagem da organização, na coerência em relação à sua missão, na capacidade de mobilizar a sociedade para determinada causa. Soares e Ferraz (2006) consideram que a constante preocupação com a imagem institucional da organização e todo o movimento da sociedade pelo resgate da cidadania na busca de uma sustentabilidade global têm feito com que diversos departamentos das organizações incentivem investimentos em ações diversas junto a todos os públicos de interesse.

É demasiadamente importante relacionar a comunicação com este cenário atrelando sua função social, de estar a serviço do público. Por este prisma, a gestão da comunicação de ações de organizações do terceiro setor necessita aprimorar suas estratégias para tornar o conhecimento de direitos cada vez mais amplo.

Por meio de uma gestão da comunicação efetiva, é possível transmitir essa capacidade de realizar mudanças sociais para outros públicos, com o objetivo de multiplicar projetos que visam melhorias nas inúmeras comunidades presentes no país. Neste sentido, acreditamos que, estratégias de comunicação podem engajar o público jovem e por meio da sensibilização deste público, a causa de organizações do terceiro setor pode ser difundida, engajando mais pessoas e transformando-os em atores de mudanças sociais positivas em sua escola, bairro, cidade, Estado.

## **PRÊMIO JOVEM AMIGO DA CRIANÇA: ESTRATÉGIA PARA ENGAJAMENTO JUVENIL**

Atualmente, a demanda pela profissionalização da gestão das organizações não governamentais está cada vez maior e surge como crucial uma compreensão do papel da comunicação para o desenvolvimento de estratégias que contribuem para a consolidação da imagem da organização perante diversos públicos e os desdobramentos que esta conquista permite.

Para explorarmos essas problemáticas, a Fundação Abrinq – Save the Children, mais precisamente um de seus projetos – Prêmio Jovem Amigo da Criança – é o objeto de estudo deste trabalho. A Fundação Abrinq, criada em 1990, é uma organização sem fins lucrativos que atua na promoção dos direitos da criança e do adolescente em diversos âmbitos: saúde, educação, proteção e emergência. Além dos programas e projetos realizados nestes quatro eixos, há ações institucionais, tais como *advocacy* e comunicação com diversos *stakeholders*. Especificamente, a partir de 2013, iniciaram-se ações dirigidas aos jovens, com o objetivo de os aproximarem da causa da criança e do adolescente, tornando a marca mais consolidada com este público e permitindo que a causa fosse multiplicada pelo Brasil, por meio de ações do público juvenil. O caso analisado neste estudo será um dos projetos desenvolvidos para este público na referida instituição: o Prêmio Jovem Amigo da Criança. O principal objetivo deste projeto foi estimular este público a pensar sobre os direitos

das crianças e adolescentes no Brasil e, assim, disseminar a importância desta causa e da organização. Para isso, o projeto buscou proporcionar uma oportunidade aos jovens que tivessem ideias ou projetos com foco em crianças em vulnerabilidade social em formato de competição.

O PJAC – Prêmio Jovem Amigo da Criança teve duas edições: 2013 e 2014. Na primeira edição, o objetivo era que grupos de 1 a 5 jovens de 16 a 29 anos inscrevessem ideias de projetos sociais para criança e adolescente e, com sua aprovação entre os 10 finalistas, tivesse o investimento semente de mil reais para impulsionar realizar alguma ação prevista no projeto. Após a realização de tal ação, os 10 grupos seriam avaliados e uma banca julgadora iria delimitar os 3 vencedores que receberiam prêmios como: vale compra em portal de livros e eletrônicos e curso com certificação de gestão de projetos sociais. Como estratégia de divulgação, foram mapeadas as universidades públicas de todos os estados do Brasil e algumas particulares do estado de São Paulo, local da sede da Fundação Abrinq. Após definidas as universidades, foi feito contato telefônico e enviado o material de divulgação gráfico (cartaz e folder) para as diversas localidades. Além da divulgação impressa, foram utilizadas as mídias sociais da própria ONG, bem como de parceiros que possuíam o público jovem como alvo de suas ações. Diante pesquisa com os inscritos, a forma mais eficaz de divulgação foi por meio dos parceiros e via própria Fan Page da ONG. Neste ano, foram recebidos 70 ideias de projetos envolvendo mais de 180 jovens, porém a grande maioria dos projetos não cumpriam os requisitos básicos e foram eliminados. Ao final desta edição, foram realizadas entrevistas com os 3 ganhadores a fim de compreender de que formas a Fundação Abrinq e o PJAC contribuíram para potencializar seus projetos e a causa da crianças em suas localidades. Os 3 vencedores relataram que a credibilidade do nome da ONG fez com que conseguissem prosseguir com o projeto por meio de parcerias, mesmo após a realização do PJAC. Além disso, o jovem que idealizou projeto que ganhou em primeiro lugar relatou que se não houvesse esse Prêmio a ideia dele não teria alcançado os patamares que alcançou. Diante disso, pode-se concluir que a estratégia de se aproximar do público jovem e disseminar a causa e a marca da Fundação Abrinq por diversas regiões obteve êxito, já que os 3 vencedores foram de regiões distintas da sede da organização: norte, nordeste e centro-oeste.

A partir da análise de oportunidades realizadas após a primeira edição, a equipe organizadora percebeu que também poderia potencializar projetos que já estivessem em andamento e não só aqueles no plano da ideia. Devido a isso, foram criadas duas categorias: categoria Primeiros Passos para os projetos que ainda não tivessem sido colocados em prática e categoria Amadurecimento para os projetos que já atuavam efetivamente, porém estavam em busca de crescimento. Além deste ponto, percebeu-se que muito mais do que um investimento semente para a realização de uma ação única, o papel da Fundação Abrinq poderia ser o de potencializar o desenvolvimento pessoal e profissional deste jovem a fim de que eles pudessem disseminar seus conhecimentos no projeto inscrito no PJAC e em muitos outros que poderiam surgir. Desta forma, a equipe organizadora sugeriu um fim de semana para os jovens finalistas ficarem imersos com assuntos que contribuíssem para refletirem sobre a situação da infância no Brasil, criassem um espírito de grupo/rede em prol da causa da infância, além de cooperar para o melhor desenvolvimento dos projetos e, por consequência, da qualidade de vida de algumas crianças e adolescentes pelo país. Nesta edição, foram 60 projetos inscritos e mais de 100 jovens envolvidos, porém nesta edição os projetos já foram mais bem elaborados e não precisou haver a desclassificação de nenhum deles. As formas de divulgação foram as mesmas da edição anterior e, diante pesquisa, a forma que mais trouxe inscritos foi pela página do facebook da própria ONG e das instituições parceiras.

Como sugerido pela equipe da organização, foi realizado o fim de semana de imersão em um hotel fazenda na cidade de São Roque-SP, com todos os gastos bancados pela organização. A programação do evento contou com dinâmicas provenientes da pedagogia da colaboração, facilitando a sintonia entre os grupos e minimizando o aspecto de competição e sim de um local propício para compartilharem experiência e até criarem novos projetos em parceria. A equipe de comunicação utilizou do recurso de gravação de vídeos com os finalistas para compreender as expectativas deles em relação ao PJAC e como a Fundação Abrinq estava auxiliando neste processo. Foi unânime entre os vídeos como eles puderam compreender melhor as formas que a Fundação Abrinq lutava pelos direitos das crianças, puderam se capacitar para potencializar o projeto inscrito e compartilhar seus conhecimentos a fim de contribuir com os outros projetos. Dessa forma, pode-se verificar que

o objetivo da organização em consolidar sua marca perante esse jovem e que, com isso, eles pudessem disseminar a causa da Fundação Abrinq em sua região via o desenvolvimento de seus projetos foi feita de forma eficaz, porém o projeto não foi adiante e não há dados que comprovem se todo o impacto previsto e causado em um fim de semana de imersão foi adiante e também não houve aproveitamento desta rede criada para proporcionar mais ações no mesmo sentido do objetivo do projeto. Durante a imersão, os jovens tiveram várias ideias de prosseguir com o projeto que, inclusive, previam realização de eventos pelo Brasil em parceria com a Fundação Abrinq, seria uma ótima oportunidade de disseminar a causa e a marca da ONG pelo Brasil, porém a organização não seguiu com o projeto, perdendo a oportunidade de alavancar uma estratégia de comunicação institucional que, conseqüentemente, influencia – direta e indiretamente - em diversos pontos para uma organização do terceiro setor, como por exemplo, na captação de recursos. Quando uma marca é conhecida e passa uma boa imagem, possui credibilidade diante de seu público, há mais chances de conseguirem doadores – sejam pessoas físicas ou jurídicas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É sabido que o terceiro setor passa por um processo constante de profissionalização visando aprimorar sua gestão em prol de um melhor funcionamento interno e também de seus beneficiados. Inserida nesse contexto, a comunicação é uma área ainda pouco explorada e valorizada por tais organizações. A Fundação Abrinq optou por iniciar um projeto de comunicação institucional visando engajar diferentes públicos na disseminação da causa da criança e adolescente. Dentre estes públicos, o público jovem foi analisado com alto potencial, principalmente devido às manifestações de junho de 2013 que tomaram as principais cidades do país.

O Prêmio Jovem Amigo da Criança obteve bons resultados, porém como todo projeto que é bem gerido, precisa sempre iniciar novamente seu ciclo de gestão para que possa manter seus impactos e não apenas ser algo pontual, com resultados pontuais, que não se sustentam.

Existem diversas ferramentas de gestão de projetos que permitem que as estratégias de comunicação possam ser aproveitadas a fim de que permitam quantificar via indicadores o real impacto de deter-



minadas ações e, assim, consolidar – cada vez mais – a importância da atuação da comunicação em organizações do terceiro setor como forma de consolidar sua marca e causa diante de diversos públicos visando trazer retorno para a organização e, conseqüentemente, para aqueles que se beneficiam dela.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, Helena W. **Cenas juvenis**. São Paulo: Scritta/Anpocs, 1994.

BANDEIRA, Denize Daudt. Os processos de comunicação e cidadania. **Revista Estudos**, Goiânia, v. 38, n. 4, 2011.

Disponível em: <http://seer.ucg.br/index.php/estudos/article/viewFile/2327/1424> (Acesso em: 20/11/2014).

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e terra, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 5ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERNANDES, Rubem. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org). **3º setor: desenvolvimento nacional sustentado**. 2ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

GOHN, Maria da Gloria. Movimentos sociais na atualidade: manifestações e categorias analíticas. In: GOHN, Maria da Gloria (org). **Movimentos sociais no início do século XXI: antigos e novos atores sociais**. 3ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

GUARINELLO, N. L. Cidades-Estado na antiguidade clássica. In: PINSKY, J. e C. B. (org). **História da cidadania**. São Paulo: Contexto, 2003.

HENRIQUES, Márcio Simeone. **Comunicação e estratégias de mobilização social** (org). Editora Autentica, 2007.

HENRIQUES, Márcio & MAFRA, Rennan L. M. Estratégias comunicativas para a ação co-responsável: um estudo de caso. **Anais do VIII Simpósio da pesquisa em comunicação da região sudeste – SIPEC**. Vitória, 2001.

MATOS, Maria Izilda Santos de. **Terceiro setor e gênero: trajetórias e perspectivas**. São Paulo: Cultura Acadêmica: Instituto Presbiteriano Mackenzie, 2005.

MATTER, Maria Lourdes. Organizações não governamentais: espaço de construção e prática da cidadania. In: COSTA, Maria Cristina Castilho (org). **Gestão da Comunicação: terceiro setor, organizações não governamentais, responsabilidade social e novas formas de cidadania**. São Paulo: Atlas, 2006.

RIBAS JR, Fabio Barbosa. **Educação e protagonismo juvenil**, 2004. Disponível em: [http://prattein.com.br/home/images/stories/230813/Juventude/Educao\\_Protagonismo.rtf.pdf](http://prattein.com.br/home/images/stories/230813/Juventude/Educao_Protagonismo.rtf.pdf) (Acesso em: 01/12/2014).

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. In Search of the non profit sector I: The question of definitions. **Voluntas – International Journal of Voluntary and Non-profit organisations**. Manchester, Inglaterra, Manchester University Press, v.13, nº2, 1992, p. 125-152.

SOARES, Ismar de Oliveira e FERRAZ, Luci. Voluntários, terceiro setor e gestão da comunicação. In: COSTA, Maria Cristina Castilho (org). **Gestão da Comunicação: terceiro setor, organizações não governamentais, responsabilidade social e novas formas de cidadania**. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, Regina Magalhães de. Protagonismo juvenil: o discurso da juventude sem voz. In: **Rev. Bras. Adolescência e Conflitualidade**, 1(1):1-28, 2009.

TENÓRIO, Fernando G. (org). **Gestão de ongs: principais funções gerenciais**. 7ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

TORO, Jose Bernardo & WERNECK, Nisia Maria Duarte. **Mobilização social: um modo de construir a democracia e participação**. Unicef Brasil, 1996. Disponível em: [http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/Publicacao\\_7104\\_em\\_23\\_05\\_2009\\_18\\_09\\_14.pdf](http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/Publicacao_7104_em_23_05_2009_18_09_14.pdf) (Acesso em 15/11/2014).

PERUZZO, Cecilia Maria Krohling. **Comunicação nos movimentos populares**. Petropolis: Vozes, 1998.

TIENE, Izalene. Comunicação, cidadania e controle social na gestão pública. In: BEZZON, Lara Crivelano. **Comunicação política e sociedade**. São Paulo: Alínea Editora, 2005.

VICENTE, Maximiliano Martin. Comunicação e cidadania: tensões e complementaridades. In: VICENTE, Maximiliano Martin (org). **Mídia e sociedade**. Bauru: EDUSC, 2009.



# CIDADANIA E EDUCAÇÃO PARA A MÍDIA: CAMINHOS PARA A INFÂNCIA PROTEGIDA

---

Angela Lovato Dellazzana<sup>1</sup>  
Ana Luiza Coiro Moraes<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo apresenta um panorama sobre o consumo de conteúdo audiovisual pelas crianças. Trata-se de um levantamento bibliográfico e documental das informações disponíveis sobre o tema, com foco nos argumentos utilizados para promover e proteger a infância. Percebe-se que o contexto atual de consumo midiático em diferentes dispositivos põe em questionamento a eficácia de proteções à infância, como a classificação indicativa da televisão. A educação para a mídia surge como um novo caminho neste cenário, inserindo-se numa forma de *accountability* da mídia.

**Palavras-chave:** infância; televisão; educação para a mídia; *accountability*.

## INTRODUÇÃO

A relação entre infância e mídia é um tema polêmico, que vem ensejando pesquisas para tentar identificar os possíveis efeitos que o consumo midiático pode gerar nas crianças, sejam eles novos ou benéficos. O foco das discussões extrapola a fronteira do debate entre os profissionais da mídia e envolve hoje profissionais de diversas áreas,

---

<sup>1</sup> Doutora em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Professora no curso de Publicidade e Propaganda da Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS).

<sup>2</sup> Doutora em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Professora do Mestrado em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero.

dentre os quais se destacam psicólogos, médicos, advogados e empresários, que tratam do tema a partir de diferentes vieses.

O consumo de mídia pelas crianças sofreu alterações importantes nas últimas décadas. Em especial, percebe-se que as restrições ao consumo de televisão tendem a se tornar obsoletas na medida em que as crianças podem acessar o conteúdo em outros dispositivos, a qualquer tempo. Nesse sentido, destaca-se a pesquisa internacional Kids On-Line, que anualmente aborda o cenário de consumo da internet pelas crianças e jovens. Na edição de 2014, a versão brasileira da pesquisa apontou que 48% das crianças e jovens entrevistados usam a internet para assistir conteúdo audiovisual, sendo que programas de televisão podem estar contemplados neste montante (TIC KIDS ONLINE BRASIL, 2014).

Outras pesquisas, como a conduzida pelo CNTV – Conselho Nacional de Televisão do Chile, apontam mais claramente que a convergência midiática expõe as fragilidades do sistema regulatório de televisão tradicional, “[...] uma vez que um mesmo produto é oferecido simultaneamente por diferentes plataformas tecnológicas e as ofertas televisivas permitem o armazenamento de programas para serem vistos a qualquer hora” (SOUZA, 2014, p.120). A classificação indicativa, por exemplo, pode perder seu sentido de proteção pelo horário nesses casos.

Desta forma, a educação para a mídia desponta como um possível caminho para a proteção de crianças frente ao consumo de mídia, conforme afirma Feilitzen (2014, p.17): “Crianças e adolescentes podem ser capacitadas no sentido de se tornarem cada vez mais conscientes e alfabetizados a respeito da mídia, [...], sobre como a mídia funciona e como eles, os jovens, podem se expressar [...] por meio da mídia”. Ou seja, é possível tornar a mídia *accountable* em relação às crianças, na medida em que estas se apropriem mais de seus bastidores, de suas formas de produção e de seus objetivos, sejam eles comerciais, políticos ou sociais.

Este artigo pretende, então, incorporar-se ao debate sobre o tema, a partir da apresentação de um breve panorama sobre o consumo de conteúdo audiovisual pelas crianças. Como procedimentos metodológicos, emprega-se o levantamento bibliográfico (STUMPF, 2005), a fim de recolher dados para um referencial teórico sobre o tema; e a pesquisa documental (MOREIRA, 2005), para analisar as fontes secundárias em que se consti-

tuem publicações na mídia impressa que também divulgam informações sobre o consumo de conteúdo televisivo pelas crianças.

## **CENÁRIO ATUAL**

O consumo de conteúdo audiovisual no Brasil é intenso, também por parte dos pequenos espectadores. Em geral, as crianças são uma audiência “fácil”, pois se interessam por cada novidade apresentada com atenção e curiosidade típicas do seu estágio de vida. No caso do conteúdo televisivo, a programação especial para a infância é tema de preocupação de pesquisadores da área:

A programação infantil na televisão brasileira merece atenção não somente pela praticidade com a qual uma criança pode se expor a uma informação, mas sobretudo pela construção e ideia de mundo que este determinado público pode elaborar através da televisão. (GOMES, 2014, p. 97)

A autora acredita que o meio televisivo é um importante influenciador das crianças, o que pode acarretar resultados positivos ou negativos para este público. Como aspectos positivos, a autora lembra que “crianças de todo o mundo, de todas as classes sociais e religiões veem televisão e aprendem mais sobre o mundo”. (GOMES, 2014, p. 99). Ou seja, é uma fonte de conhecimento e pesquisa que pode e deve ser explorada. Quando se trata de comunidades em situação de risco, com carências de diversas ordens, a autora acredita que a televisão exerce ainda mais influência, em função da escassez de outros recursos: “A televisão é, ainda hoje, um meio importante e uma janela para o mundo, sobretudo para as populações mais pobres e que não têm acesso a outro tipo de cultura” (GOMES, 2014, p. 107).

Mesmo com o crescimento do acesso à internet, outros autores também acreditam que o meio televisivo segue exercendo um papel de destaque na formação dos jovens brasileiros. Segundo pesquisa conduzida no interior do Rio Grande do Sul, com dados divulgados em 2014, “[...] a televisão é ainda o meio de maior interferência no cotidiano de jovens e crianças em idade escolar” (PARZIANELLO, 2014, p. 70). Acrescenta ainda o autor que o consumo de televisão pelas crianças pode ser danoso por diversos motivos:

Prejuízos pela quantidade e forma com que assistem e consomem mensagens por televisão, principalmente em razão de seus rendimentos escolares, bem como em relação ao seu domínio da língua e expressão e quanto a suas formas de raciocínio, sua capacidade de aprender e disposição de estudar, o sono, o relacionamento com amigos e familiares, etc. (PARZIANELLO, 2014, p. 81)



Em relação a este aspecto, outros autores também se manifestam e os prejuízos da televisão para as crianças seguem sendo alvo de pesquisas, dentro e fora do meio acadêmico. Um artigo publicado na revista Carta Capital em 2015 apresenta dados de uma pesquisa realizada no Canadá que acompanhou o crescimento de 1997 meninos e meninas. Segundo os dados divulgados na revista:

a exposição precoce à televisão também está relacionada com prejuízos no desenvolvimento de funções cerebrais que dirigem a resolução de problemas, a regulação emocional, a competência social para jogos em grupo e o contato social positivo[...] “Ver muita TV nessa fase pode levar também a hábitos de contato visual falhos, o que é um empecilho para fazer amizades e para a autoafirmação na interação social.” (FERNANDES, 2015, p.1)

Nesse caso, evidencia-se também o prejuízo em função do excesso de exposição. Mas a televisão pode ser igualmente prejudicial não só pelo excesso, mas pelo conteúdo em si, que pode contribuir para concepções erradas de mundo numa fase de evidente suscetibilidade:

A mídia oferece oportunidades e muitas das impressões que recebemos da mídia são benéficas – mas há também riscos e influências prejudiciais. Então enquanto aprendemos muito, nos divertimos e mantemos relações sociais por meio da mídia, há também muitos riscos, por exemplo, de concepções erradas sobre papéis dos gêneros, idosos, família, minorias étnicas, outras pessoas e países, a guerra e a paz. Os conteúdos da mídia podem contribuir também para o medo e a agressão, e o uso da mídia em si mesmo pode contribuir para, por exemplo, isolamento, negligência com os temas de casa e atividades ao ar livre, transtornos alimentares, obesidade, consumismo e horas inadequadas de sono. (FELITZEN, 2014, p. 16)

Em função deste cenário, a preocupação em proteger as crianças vem suscitando mecanismos de *accountability* da mídia e de outros segmentos da sociedade, da classificação indicativa, que visa tornar o acesso ao conteúdo televisivo mais restrito para o público infantil, a medidas como a recente ação civil pública do Ministério Público de São Paulo, que considerou abusiva a propaganda da Bauducco<sup>3</sup>, que condicionava a compra de um relógio de um personagem infantil à aquisição de cinco biscoitos.

## **CIDADANIA E PROTEÇÃO DAS CRIANÇAS: QUESTÕES REGULATÓRIAS**

No âmbito da *accountability* da mídia, é possível diferenciar mecanismos específicos na regulação relacionada ao jornalismo, à publicidade e ao entretenimento. Como já se pontuou em outro momento:

---

<sup>3</sup> A campanha da Bauducco, “É Hora de Shrek”, oferecia relógios de pulso com a imagem do ogro Shrek e de outros personagens do desenho. No entanto, para comprá-los, era preciso apresentar cinco embalagens dos produtos “Gulosos”, além de pagar R\$ 5. Por conta disso, a 2ª turma do Supremo Tribunal de Justiça decidiu, no dia 10 de março de 2016, proibir a publicidade de alimentos dirigida às crianças. “A ação civil pública do MP/SP teve origem em atuação do Instituto Alana, que alegou a abusividade da campanha e o fato de se tratar de nítida venda casada”. O caso está descrito no site Migalhas, disponível em <http://www.migalhas.com.br/Quentes/17,MI235576,101048-Julgamento+historico+STJ+proibe+publicidade+dirigida+as+criancas>. Acesso em 20 mar.2016.



A expressão *accountability* midiático, segundo Oliveira et al (2006), surgiu para designar um processo que invoca a responsabilidade objetiva e subjetiva de profissionais e veículos de comunicação na constituição de espaços públicos democráticos de discussão acerca de diversos temas de interesse social. O pressuposto é o de que os profissionais e os veículos de comunicação, as autoridades e os anunciantes sejam influenciados e pressionados pelo processo do *accountability* midiático de tal maneira que possam reflexivamente ponderar sobre os valores, conflitos e efeitos imediatos e transcendentais que podem provocar na sociedade (COIRO-MORAES et. all, 2012, p. 2).

No caso do conteúdo televisivo, a classificação indicativa é um exemplo atuante de *accountability* formal da mídia, na medida em que visa garantir que o meio cumpra seu papel na sociedade de maneira cidadã. Ainda que o tema seja espinhoso, principalmente no que diz respeito à concordância dos veículos em acatar as normas da classificação indicativa, esta legislação vem sendo implantada e aprimorada não só para conteúdo televisivo, mas também para jogos e outros dispositivos audiovisuais. Para justificar a implantação desta regulação, Olmos afirma que:

A televisão é um bem público, premissa garantida pela Constituição Brasileira. Isso significa dizer que, apesar de ser dado o direito de exploração comercial dos canais a empresas privadas – da mesma maneira que a concessão de estradas para as quais o usuário motorista paga o pedágio ou a concessão de uma rota aérea origem-destino que a empresa de aviões vai explorar comercialmente – estas concessões continuam sendo oriundas da União, do Estado. (OLMOS, 2014, p. 55).

A autora acredita que as empresas privadas que exploram comercialmente a televisão devem ser *accountables* perante o público, isto é, devem sofrer mecanismos que as constringam a cumprir seu papel na sociedade democrática. Sobre esta dificuldade das empresas em acatarem regulações relacionadas à mídia, ela afirma ainda que:

diversos princípios determinados no capítulo de Comunicação Social da Constituição Federal permanecem sem regulamentação por diversos motivos entre eles a força do lobby das emissoras comerciais de televisão que, como já foi citado,

chama publicamente de “censura” qualquer tentativa de regulamentar o campo das comunicações. Sem essas regulamentações, mesmo que tais princípios para a exploração dos sinais de rádio e TV sejam explícitos, não é simples fiscalizá-los ou cobrá-los no Judiciário. (OLMOS, 2014, p. 60).

A autora defende, então, uma regulamentação formal que não se caracterizaria como censura, mas como uma forma de *accountability* legal. E, no que tange à proteção das crianças, a classificação indicativa representa atualmente a principal ferramenta de *accountability* nesse sentido. Para defender sua continuidade, Olmos (2014) acredita que se trata também de um mecanismo de educação e autonomia para os pais e para as famílias, sendo um instrumento democrático e de estímulo à cidadania:

As entidades e demais organizações da sociedade civil que participaram das discussões e apoiam a formulação da Classificação Indicativa percebem-na sob o olhar educativo, como norma constitucional que atribui ao Estado a obrigação de informar e apontar aos pais e outros responsáveis, quais conteúdos são apropriados ou inadequados para certas faixas etárias. Essa informação pretenderia, tão somente, assegurar a liberdade de escolha dos pais e o direito das crianças, servindo como apoio às pessoas que decidirão qual programação a família irá assistir. Por esses motivos apresentados, a Classificação Indicativa se torna, portanto, um instrumento democrático de proteção aos direitos das crianças e adolescentes, dando a estes “pequenos” telespectadores, o direito de se alimentarem de conteúdo simbólico midiático, no caso da televisão, como cidadãos, e não como mero público-alvo potencialmente consumidor. (OLMOS, 2014, p. 60).

No entanto, a classificação indicativa, ainda que represente o principal mecanismo de proteção às crianças, pode se tornar obsoleta na medida em que o acesso ao conteúdo televisivo pode ser liberado na internet e acessado a qualquer tempo, conforme a já referida pesquisa de Souza (2014). Desta maneira, ainda que a televisão seja o principal acesso a conteúdos audiovisuais em muitas comunidades, não é mais possível fiar-se apenas nesta forma de *accountability*. Para dar conta desses desafios, percebeu-se na educação para a mídia um caminho que pode ajudar a construir uma relação mais saudável e cidadã entre a mídia e as crianças.

## EDUCAÇÃO PARA A MÍDIA: A CRIANÇA COMO PROTAGONISTA

Tema já recorrente nas pesquisas de diversos autores, a educação para a mídia ou educação midiática desponta como um possível caminho a ser trilhado na busca pela proteção e promoção das crianças. Sobre este tema, em entrevista a projeto do UNESCO, Feilitzen (2014, p.15) esclarece que:

diferentes significados são normalmente associados a esses conceitos, uma vez que na teoria e na prática eles estão enraizados em diferentes experiências, necessidades e objetivos em diferentes culturas, comunidades locais e sociedades. Há, no entanto, significados que são comuns internacionalmente: Tanto Alfabetização Midiática (e Informacional) quanto Educação Midiática sugerem que todas as pessoas devem ter acesso à mídia, entender como a mídia atua e opera na sociedade, devem ter condições de analisar e refletir criticamente sobre os conteúdos presentes na mídia, e participar da produção midiática ou comunicar-se numa série de contextos. Nós temos o direito não apenas à informação, mas também à comunicação e expressão.

Ou seja, a autora afirma que o conhecimento sobre a mídia é o ponto de partida para uma consciência mais cidadã deste espaço. É claro que as crianças menores ainda não podem ter esse raciocínio e, neste caso, a classificação indicativa continua sendo a principal forma de *accountability*. Mas as crianças maiores já podem ter acesso a esse conhecimento a partir da idade escolar, por exemplo:

O ensino relacionado à mídia poderia levar o estudante ao domínio de recursos de produção e também inseri-lo no debate sobre as coisas públicas, facilitando a análise do contexto maior onde circulam os suportes e os textos midiáticos. Mas desde junho de 2010, tramita na Comissão de Educação da Câmara dos Deputados o Projeto de Lei (PL-7450/10), propondo a inclusão da disciplina «Leitura e Educação para as Mídias» (ZANCHETTA JR., 2014, p.93)

Percebe-se que o tema já vem sendo objeto de projetos de lei que ainda precisam ser analisados, mas a sua implantação é lenta e depende de diversos fatores, entre eles, o *lobby* das empresas de comunicação.

[...] um projeto de educação para as mídias precisaria partir da evidência de que a televisão é a primeira experiência de consumo midiático ainda hoje de muitas gerações e que é nela que devemos focar as intervenções de consciência que, ao final, serão transferidas por esses mesmos sujeitos quando do consumo futuro de outras mídias. (PARZIANELLO, 2014, p.72)

Dessa forma, a implantação da educação para a mídia poderia preocupar-se primeiramente com a televisão, e a partir daí, transferir-se para os diversos meios que as tecnologias proporcionam a cada novo lançamento no mercado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A regulação, por si só, é insuficiente para a *accountnability* da mídia em relação às crianças. A educação para a mídia desponta como um possível caminho para a proteção de crianças frente ao consumo de mídia. Assim, em vez de ter o mero papel de acatar ações coercitivas de iniciativas oriundas do Poder Judiciário, como se exemplificou, um projeto de educação midiática, incluindo os diversos agentes envolvidos no tema dos conteúdos midiáticos dirigidos às crianças, dos pais dos jovens telespectadores aos responsáveis pelas grades de programas para este segmento, teria o poder de devolver à área da comunicação o protagonismo na proteção à audiência infantil.

## REFERÊNCIAS

COIRO-MORAES, A.L.; DELLAZZANA, A.L.; KROTH, M.E.; GÜNTHER, J.C.; SILVA, F.E. Cartas de Leitores e mensagens aos leitores: protagonismo dos sujeitos comuns e discurso publicitário. In **Anais** do XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, INTERCOMSUL, Chapecó (SC), 31/05 a 02/06/2012. Disponível em < <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2012/resumos/R30-1057-1.pdf>>. Acesso em 19 mar.2016.

FEILITZEN, C. von. Educação para a mídia na perspectiva das crianças e adolescentes. In: MACEDO, A. X. N.; PIRES, D. U. B. S.; ANJOS, F. A. dos. (orgs.). **Educação para a mídia**. 1. ed. Brasília : Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Justiça, 2014. Disponível em [http://www.justica.gov.br/seus-direitos/classificacao/volume\\_5.pdf](http://www.justica.gov.br/seus-direitos/classificacao/volume_5.pdf) Acesso em 15 dez. 2015

FERNANDES, A. Como cada hora em frente à TV eleva riscos à saúde. In: **Revista Carta Capital**. São Paulo, Editora Confiança, 1 dez.2015. Disponível em <<http://www.cartacapital.com.br/saude/como-cada-hora-em-frente-a-tv-eleva-riscos-a-saude-783.html>> Acesso em 10 mar. 2016

GOMES, M. Pela qualidade na programação infantil de televisão. In: MACEDO, A. X. N.; PIRES, D. U. B. S.; ANJOS, F. A. dos. (orgs.). **Educação para a mídia**. 1. ed. Brasília : Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Justiça, 2014. Disponível em [http://www.justica.gov.br/seus-direitos/classificacao/volume\\_5.pdf](http://www.justica.gov.br/seus-direitos/classificacao/volume_5.pdf) Acesso em 8 fev. 2015.

OLMOS, A. Classificação Indicativa: a TV entre o mercado e a ética. In: MACEDO, A. X. N.; PIRES, D. U. B. S.; ANJOS, F. A. dos. (orgs.). **A experiência da Classificação Indicativa no Brasil**. 1. ed. Brasília : Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Justiça, 2014. Disponível em [http://www.justica.gov.br/seus-direitos/classificacao/volume\\_2.pdf](http://www.justica.gov.br/seus-direitos/classificacao/volume_2.pdf) Acesso em 7 out. 2015

PARZIANELLO Educar para as mídias: o desafio continua em relação aos meios convencionais e não apenas frente a novas tecnologias. In: MACEDO, A. X. N.; PIRES, D. U. B. S.; ANJOS, F. A. dos. (orgs.). **Educação para a mídia**. 1. ed. Brasília : Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Justiça, 2014. Disponível em [http://www.justica.gov.br/seus-direitos/classificacao/volume\\_5.pdf](http://www.justica.gov.br/seus-direitos/classificacao/volume_5.pdf) Acesso em 15 dez. 2015.

SOUZA, M. D. Consumo televisivo infanto-juvenil multitel. In: MACEDO, A. X. N.; PIRES, D. U. B. S.; ANJOS, F. A. dos. (orgs.). **Classificação indicativa e novas mídias**. 1. ed. Brasília : Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Justiça, 2014. Disponível em: [http://www.justica.gov.br/seus-direitos/classificacao/volume\\_3.pdf](http://www.justica.gov.br/seus-direitos/classificacao/volume_3.pdf) Acesso em 24 jan. 2016.

TIC KIDS ONLINE BRASIL 2014. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2014. Disponível em: [http://nic.br/media/pdfs/apresentacoes/tic\\_kids\\_online\\_brasil\\_2014\\_hangout\\_imprensa.pdf](http://nic.br/media/pdfs/apresentacoes/tic_kids_online_brasil_2014_hangout_imprensa.pdf) Acesso em 14 nov. 2015 .

ZANCHETTA JR. Educação para a mídia na escola brasileira. In: MACEDO, A. X. N.; PIRES, D. U. B. S.; ANJOS, F. A. dos. (orgs.). **Educação para a mídia**. 1. ed. Brasília: Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Justiça, 2014. Disponível em [http://www.justica.gov.br/seus-direitos/classificacao/volume\\_5.pdf](http://www.justica.gov.br/seus-direitos/classificacao/volume_5.pdf) Acesso em 15 dez. 2015.

# A CIDADANIA NO COTIDIANO: VOZES QUE ECOAM COM A ARTE DE FAZER NO COLETIVO

---

Claudia Domingues <sup>1</sup>

## RESUMO

O presente artigo objetiva investigar as novas intervenções socioculturais contemporâneas que através de variados ativismos vêm mobilizando e transformando espaços e territórios na cidade. Ações de cidadania diminutas, aqui e ali, dando voz e vez a novos sujeitos sociopolíticos que através de coletivos, tentam reinventar estilos de convivialidade no espaço urbano. Coletivos que apresentam em suas ações uma ressignificação da comunidade, onde o olhar está mais voltado para as pessoas do que para um projeto de vida focado no progresso, na racionalidade e no crescimento econômico. Um tempo do “estar junto” e “pensar junto”. Para exemplificar a nossa proposta, expomos a experiência da Associação Meninas e Mulheres do Morro que vem transformando a comunidade da Mangueira no Rio de Janeiro através da educação não formal e da sociabilidade.

**Palavras-chave:** cidade; coletivos; mulheres; espaço urbano; movimentos sociais.

## INTRODUÇÃO

Neste artigo vamos apresentar os novos ativismos sociais contemporâneos que oferecem projetos que se opõem aos efeitos perversos da globalização possibilitando uma nova proposta social baseada no

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Comunicação (PPGCOM/UERJ). Mestra em Pesquisa e Clínica (PPGPSA/UERJ). Membro do grupo de pesquisa CAC – Comunicação, Arte e Cidade (CNPq/PPGCOM/UERJ). Funcionária do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Contato: claudiadomingues@superig.com.br.

“pensar junto”, na solidariedade e na sensibilidade, onde corpo e território tornam-se figuras centrais. Para tanto, falaremos um pouco da experiência do coletivo Meninas e Mulheres do Morro - MMM<sup>2</sup>, uma ONG fundada por uma mulher, que está à frente na coordenação de projetos que vem transformando culturalmente, socialmente e politicamente a comunidade do Morro da Mangueira no Rio de Janeiro através de ações baseadas na leitura e na educação não formal.

As lutas por democracia, cidadania, liberdade e direitos são incontáveis durante a história da civilização. Grandes e pequenas manifestações grupais sempre ocorreram com o objetivo de mudar ou manter os sistemas e as relações sociais. Diversas ações empreendidas pelos movimentos sociais aparecem nos registros históricos como levantes e insurgências, apresentadas como marginais e, muitas vezes, ignoradas pelos registros da História oficial.

A partir das últimas décadas do século XX houve uma eclosão de ações coletivas organizadas sob a forma de movimentos sociais e com diferentes configurações. Através de protestos e reivindicações, muitas conquistas foram alcançadas como, por exemplo, a onda de protestos ocorridos no Ocidente entre 1960/1970, que deram ensejo a um certo número de conquistas sociais e políticas. No Brasil as ações coletivas ocorridas nos anos de 1970/1980 foram marcadas pelo desejo de redemocratização do país e tinham como ideal construir uma sociedade mais justa para as mulheres, pobres, negros e trabalhadores em geral.

No início do século XXI, temos observado o aparecimento de novos atores sociais que, através de suas ações coletivas, têm possibilitado uma mudança no eixo ordenatório sociopolítico atual. Movimentos sociais marcados por uma nova geração de ativistas que apresentam pautas reivindicativas que abrangem uma diversidade de demandas, que podem ser religiosas, étnicas, sociais, imigratórias, culturais e políticas.

---

<sup>2</sup> Associação Meninas e Mulheres do Morro – MMM – projeto iniciado no ano de 1995, na Comunidade da Candelária no Morro da Mangueira na Cidade do Rio de Janeiro, pela Coordenadora Kelly Louzada, que tem por objetivo a educação e acolhimento de crianças da comunidade através da leitura, oficinas, palestras e convivência. <https://www.facebook.com/Associação-Meninas-e-Mulheres-do-Morro-106876639415487/>

A atualidade tem desvelado sujeitos abertos para compartilhar outras possibilidades de convivência, com ações coletivas que vêm ganhando campo e força no cotidiano das cidades. Ações livres da impregnança partidária, porém, embasadas na preocupação comunitária, social e cultural e, deste modo, possibilitando o aparecimento de novas formas coletivas de existência.

Os novos coletivos da atualidade têm computado cada vez mais em suas frentes o aumento de integrantes do sexo feminino, abrindo espaço para uma maior participação das mulheres na vida sociopolítica e cultural da cidade. Coletivos que apresentam em suas ações uma ressignificação da comunidade, onde o olhar está mais voltado para as pessoas do que para um projeto de vida focado no progresso, na racionalidade e no crescimento econômico. Um tempo do “estar junto” e “pensar junto”.

## **A CIDADE TOMADA POR NOVOS ATIVISMOS SOCIAIS, CULTURAIS E POLÍTICOS**

A partir do século XX, principalmente em suas últimas décadas, houve uma explosão de ações coletivas organizadas por movimentos sociais. Os movimentos surgidos no Ocidente na década de 1990 se revelaram diferentes dos que foram realizados nas décadas de 1960/1970. As ações coletivas de 1960/1970 foram marcadas por amplos protestos baseados principalmente nos direitos civis, contra o racismo, a favor do feminismo e da ecologia. Conforme explica Maria da Gloria Gohn (2014, p.13), os movimentos dos anos 90 focalizaram em sua maioria os efeitos perversos da globalização econômica no mundo.

Os movimentos denominados altermundialistas, demarcaram territórios específicos para realização de grandes encontros, fóruns e reuniões entre organizações e países com o objetivo de delinear ações no cenário internacional, com o Fórum Mundial e a ECO 92, realizada no Brasil. No entanto, a partir do início do século XXI, os movimentos se colocam em uma nova perspectiva, sobretudo, em razão das novas tecnologias.

Gohn (2014) aponta que os múltiplos atores, na maioria jovens, participantes dos movimentos chamados altermundialistas, hoje se movimentam nas ruas e nas redes sociais por meio de ações coletivas que vêm mudando o cenário de lutas e protestos sociais contemporâneos.



Os novos atores não estão mais no cenário mundial da luta operária (greves, ações sindicais e partidos políticos) e das utopias libertárias, pois as novas tecnologias geraram mudanças comportamentais, bem como auxiliaram e deram visibilidade para ações e categorias de coletivos, despojadas de associações partidárias e sindicais, diferentemente do que ocorreu entre os anos de 1960/1970 – uma época caracterizada por greves e um largo ativismo político partidário.

As organizações sociais da atualidade têm se apresentado, em grande parte, na forma de coletivos de pessoas que anseiam por mudanças e que estão cansadas com o cenário político atual. Desta forma, como alternativa, os novos atores e ativistas sociais criam inusitadas maneiras de atuação sociopolítica e lutam contra a exclusão socioeconômica de grupos marginalizados por séculos na esfera cultural e social, destacando os pobres (os mais excluídos), bem como camadas da população em situação de risco.

Perruzzo (2000), aponta que nas últimas décadas surgiram direitos que não pertencem mais à ordem do indivíduo, mas de grupos humanos. Tais direitos deram ensejo ao aparecimento de novos movimentos sociais ocorridos na sociedade civil, principalmente alavancados pelas camadas mais pobres e excluídas da sociedade.

Esse novo “habitus” vem contribuindo para a formação dos sujeitos e para o estabelecimento da cidadania, como, por exemplo, o surgimento de Organizações da Sociedade Civil (OSCs); isto é, grupos, redes, fóruns, ONGs e movimentos sociais que atuam em diversas áreas e buscam, através das suas práticas cotidianas, transformações sociais.

A participação da sociedade civil nos últimos anos no Brasil contribuiu consideravelmente para a elaboração de políticas públicas, sociais, culturais e para o exercício da cidadania. Desde os anos de 1970/1980, o campo das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) no Brasil vem se transformando, se diversificando e ganhando maior visibilidade em razão das mudanças culturais ocorridas tanto no Brasil quanto em outras partes do mundo.

Na década de 90, junto com as mudanças ocorridas no cenário social brasileiro, houve o surgimento do termo “Terceiro Setor” (*Third Sector*), como uma das exigências do cenário internacional. Armani (2013) observa que a nomenclatura “Terceiro Setor” recebeu apoio governamen-

tal logo no início do governo Fernando Henrique Cardoso, bem como dos setores importantes da sociedade civil, disseminando-se rapidamente.

O termo “Organizações da Sociedade Civil” (OSC) nas últimas décadas vem recebendo cada vez mais força e sendo utilizado pela ONU, Banco Mundial e União Europeia. Assim, o protagonismo da sociedade civil está angariando campo na luta pela democracia e pela cidadania, através de laços sociais e coletivos onde pessoas se reúnem através de ONGs, coletivos e outros inúmeros movimentos sociais que surgem.

## **A CIDADE COMO ESPAÇO DE PARA NOVAS NARRATIVAS E TROCAS AFETIVAS**

Conforme apresenta Sodré (2014), a cidade pode ser pensada como um local do “agir em comum”, um plano arquitetônico de interações entre os seus sujeitos e com inúmeros “espaços comunicantes”. Tais espaços são fomentadores de trocas e relações sociais e também podem ser acessados e frequentados virtualmente pelas redes de sociabilidade.

Originalmente, *comunicar* – “agir em comum” ou deixar agir o comum” – significa vincular, relacionar, concatenar, organizar ou deixar-se organizar pela dimensão constituinte, intensiva e pré-subjetiva do ordenamento simbólico do mundo. Assim, como a biologia descreve vasos *comunicantes* ou a arquitetura prevê espaços *comunicantes*, os seres humanos são comunicantes, não porque falam (atributo consequente do sistema linguístico), mas porque *relacionam* ou *organizam* mediações simbólicas – de modo consciente ou inconsciente – em função de um comum a ser compartilhado (SODRÉ, 2014, p. 9).

Santos (2008) assinala que o laço da vizinhança é movido pela afetividade, onde a cidade torna-se o lugar de encontros e de fortes relações interpessoais, a partir de trocas simbólicas que unem tanto razão como emoção. O lugar visto como um cotidiano compartilhado entre as mais diversas pessoas, firmas e instituições, onde cooperação e conflito caminham juntos e geram sistemas de solidariedade. “Não são as relações econômicas que devem ser aprendidas numa análise da situação de vizinhança, mas a totalidade das relações” (ibid., 2008, p. 216).

O crescimento da prática solidária e das ações coletivas são entendidos como o oposto da prática competitiva oferecida pelo mercado mundial, pois nesse território as pessoas se colocam como próximas, apesar das diferenças individuais dos seus membros. Os novos movimentos sociais apresentam projetos de resistência em relação ao modelo individualizado imposto pelo mundo globalizado capitalista, e suas ações mostram que é possível construir uma nova proposta social baseada na solidariedade, na sensibilidade e no afeto.

Os novos espaços de convivência do cotidiano, como as redes sociais, geram possibilidades múltiplas de comunicação. O papel que a comunicação passou a desempenhar na vida das pessoas também motivou uma abertura para novas dimensões do vivido, fortalecendo uma condição para ação e engendramento de novos movimentos e ações sociais, onde seus atores buscam, em sua grande maioria, ideais e modelos alternativos de convívio social.

Apesar da maioria das cidades terem um plano diretor, os sujeitos circulam e se veem imaginariamente em diversos palcos, representando uma infinidade de papéis. Os atores sociais, através de suas manifestações cotidianas, resistem ao planejamento e à disciplina instituída pela ordem pública de tal forma que, o ordenamento público e a resistência social se fundem em diversas coreografias.

Portanto, através desses novos grupos sociais, a cultura passa a ser vista a partir da vida quotidiana e de suas *práxis*, o interesse agora recai pelo que as pessoas fazem e vivem. As práticas cotidianas são tomadas como processos fundamentais para negociação da vida, onde o mundo não pode ser apenas explicado simplesmente através de classes sociais, políticas e econômicas.

A sociedade, através de seus movimentos sociais e culturais, torna-se o local de demandas e lutas, o local onde os sujeitos protagonizam ações em seus territórios, seja nas ruas ou nas redes sociais. As demandas sociais têm provocado inúmeras reflexões na atualidade em vários campos de conhecimento. “Estes sujeitos compõem com suas ações, os capítulos de uma novela que não é de ficção, é real, é o cotidiano de milhares de pessoas” (Gohn, 2013, p.8)

A comunidade deixa de ser vista pelo véis totalitário da violência, e passa a ser enxergada através de suas vivências do dia-a-dia e seus

coletivos. A cidade torna-se o local da construção de redes de afetos por meio das histórias em migalhas, dialogando com a geografia cultural para pensar uma cidade sem fronteiras e divisões. A comunidade passa a ser vista como um local de compartilhamentos e encontros de todos os tipos, um lugar que transborda conflitos, alegrias, tristezas e afetos.

Hoje a comunidade deixa de ser um espaço fechado de um determinado grupo, ela está aberta para nos apresentar a sua pluralidade de valores, através das “maneiras de agir e fazer”, isto é, suas práticas do cotidiano. Os movimentos sociais e suas políticas têm destacado os pobres, os mais excluídos, bem como camadas da população em situação de risco.

Apontamos que o lugar também pode fomentar a construção de interações solidárias e uma cultura democrática, através de práticas compartilhadas através da sensibilidade e do afeto. A criação de associações e de inúmeras possibilidades coletivas se contrapõe ao modelo capitalista, pois seu fim não é o lucro financeiro, mas o lucro social.

## **NOVAS FORMAS DE CIDADANIA: A COMUNIDADE E SUAS REDES DE SOCIABILIDADE**

As práticas cotidianas são tomadas como processos fundamentais para a negociação da vida e transformações sociais, pois o mundo não pode ser explicado apenas através de camadas sociais, políticas e econômicas. Os novos atores sociais e suas tênues formas de resistência na cidade apresentam novos estilos de sentir e compartilhar que induzem a construção de novas formas de subjetividade política.

A cidade torna-se o local da construção de redes de afetos por meio das histórias contadas em migalhas, dando margem para se pensar o espaço urbano dialogando com a sua geografia cultural. Uma cidade revisitada, sem fronteiras e divisões, que passa a ser vista como um local de múltiplos compartilhamentos e encontros de todos os tipos de tribos, um lugar que transborda conflitos, alegrias, tristezas e afetos.

Peruzzo (2000) aponta que o cidadão possui inúmeros direitos e deveres, no entanto a sua participação política na sociedade e o interesse pelo coletivo são deveres, independentemente do período histórico ou contexto vivido. A autora observa que cidadania deve ser exercida em sua

plenitude pelos sujeitos para resguardar a garantia de direitos sociais e coletivos, sendo sempre o resultado destas ações uma conquista do povo.

O exercício da cidadania deve ser compartilhado e inserido na vida social das pessoas desde seu nascimento, na esfera familiar, nas associações, nas ONGs, nos templos, pois ele não é aprendido somente na escola. A sociedade no geral tem o dever de promover esse processo formativo para o desenvolvimento de sujeitos dinâmicos e com capacidades para realizar mediações sociais.

É no âmbito da educação informal que estaremos enfocando a questão das relações entre comunicação e educação no processo de conquista de cidadania, porém, não a partir do papel da mídia, mas da comunicação que surge em consequência da *práxis* nos movimentos populares, comunitários e demais organizações que tenham como estratégia a consecução dos interesses coletivos (PERUZZO, 2000, p. 656).

O conceito de cidadania envolve várias dimensões, pois regula tanto direitos individuais como coletivos. Contudo, o exercício da cidadania deve ser compartilhado e inserido na vida social das pessoas desde seu nascimento, na esfera familiar, nas associações, nas ONGs, nos templos, pois o exercício da cidadania não é aprendido somente na escola, mas também no convívio e nas relações sociais. A sociedade no geral tem o dever de promover esse processo formativo para o desenvolvimento de sujeitos dinâmicos e com capacidades para realizar mediações sociais.

Yúdice (2004) aponta o surgimento de novas iniciativas culturais e políticas de ação de cidadania, destacando a noção de cultura como terreno no qual brotam novas narrativas legitimadoras. Para o autor, tais iniciativas reintroduzem a expectativa de que “instituições de assistência” devem ser situadas dentro da sociedade civil e não na esfera governamental. “Essa questão abre novos espaços para o ativismo que permite certos tipos de habilitação ao mesmo tempo em que disponibiliza novas formas de gerenciamento social” (ibid., 2014, p.20).

## **NOVAS VOZES QUE ECOAM NO COTIDIANO**

“Não é simplesmente o tempo que é vetor do estar junto, mas sim o espaço como cimento da vida em comum” (MAFFESOLI, 2012, p. 07).

A Associação Meninas e Mulheres do Morro - MMM, é uma ONG fundada por mulheres que desenvolve ações com crianças e adolescentes para o desenvolvimento da cidadania cultural através da educação não formal. Dentre suas atividades estão presentes o incentivo à leitura, às artes e à convivência afetiva, além de manter o trabalho de informação, prevenção contra doenças sexualmente transmissíveis e apoio as mulheres da comunidade em situação de vulnerabilidade. A partir de 2007, o foco da organização Meninas e Mulheres do Morro – MMM, passou a ser a biblioteca “Atelier das Palavras”. Atualmente, todos os projetos têm a biblioteca como ponto central, onde disponibiliza um acervo que ultrapassa atualmente mais de 10.000 livros cadastrados.



A Coordenadora da Associação MMM junto com suas colaboradoras em diversos projetos se unem num pacto de sororidade para cuidado e educação não formal de crianças e adolescentes da comunidade.

[...] o jeito que a gente trabalha aqui eu acho que é diferenciado de vários outros lugares que eu frequento, porque independente da gente trabalhar a arte, a informática, a gente trabalha valores, e a questão da mulher é muito importante pra gente, desde pequenininha. (Kely Louzada)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Trecho de entrevista de Kely Louzada, Coordenadora da Associação Meninas e Mulheres do Morro – MMM, realizada em 29 de agosto de 2014.

Na biblioteca “Atelier das Palavras” da Associação MMM, as crianças e adolescentes participantes do projeto são incentivados ao contato e envolvimento com os livros. Ao chegar à biblioteca, os frequentadores são estimulados a escolher livros para ler e, depois, eles podem participar de inúmeras atividades programadas no local.

As ações realizadas pelo coletivo MMM constituem um meio de alcançar direitos e garantias de cidadania no cotidiano da comunidade, no que diz respeito ao enfretamento ao preconceito, à exclusão e ao des-caso do Estado com a educação formal para as crianças da comunidade.



Gohn (2014) aponta que nas últimas décadas do século XX houve uma maior participação de mulheres nos movimentos sociais, sobretudo a frente de ONGs e Associações Comunitárias. Cada vez mais, um grande número de mulheres estão, de alguma forma, envolvidas com as coordenadorias e as políticas sociais, dando voz às suas ações, campanhas e lutas, disseminando em seus espaços de atuação ONGs, associações comunitárias, cooperativas solidárias e em tantos outros coletivos, se envolvendo em diversas frentes e movimentos sociopolíticos.

Essa participação ativa das mulheres nas ONGs e nas Associações Comunitárias foi possível também a partir da autonomia que essas mulheres conquistaram em razão dos antigos movimentos sociais, em especial os feministas ocorridos na década de 1960/70, que deu ensejo ao

aparecimento de novos sujeitos sociopolíticos, os quais estavam excluídos da vida social participativa como mulheres, jovens, idosos, índios e outros menos favorecidos socialmente.

[...] falta informação, falta muita informação, mas uma informação clara, não é informação de televisão não, uma formação diferenciada de cada lugar. Eu acho que aqui na mangueira tem que dizer em panfletos, em palestras, em reuniões, em encontros na igreja católica, evangélica, centros de macumba.... (Kely Louzada).<sup>4</sup>

Portanto, a restrição e segregação da história das mulheres nunca foi integralmente superada, mas no final dos anos 70, houve certa mudança, devido à visibilidade dos movimentos políticos feministas e a chegada de novos historiadores que introduziram em seus textos a “diferença” como uma questão imperativa a ser discutida e analisada.

Neste novo contexto, abriram-se novos horizontes relacionados à categoria de gênero, possibilitando novas interlocuções entre a teoria e a política. As mulheres foram sendo gradativamente introduzidas na história, na esfera pública e política como personagens dos acontecimentos da vida em sociedade. Desta maneira, a década de 80 introduz uma nova forma de considerar a alteridade, deixando margem para se pensar as relações de gênero.

Hoje o Movimento de Mulheres é mais numeroso, mas quase invisível enquanto movimento de ou das mulheres. O que aparece ou tem visibilidade social e política é a demanda da qual são portadoras – creches, vagas ou melhorias nas escolas, posto e equipamento de saúde etc. São demandas que atingem toda a população, e todos os sexos, mas tem sido protagonizada por mulheres (Gohn, 2013, p.91).

Esse novo ativismo tem se destacado em ações sociais, muitas vezes silenciosas, a partir de coletivos que se organizam, em torno da arte, da música, da educação não formal e em outros campos por meio de novas experiências comunitárias e coletivas, seja nas ruas, blogs, redes sociais, passeatas e inúmeros temas de atuação social dando existência a sujeitos e territórios esquecidos, excluídos e adormecidos na cidade.

---

<sup>4</sup> Trecho de entrevista de Kely Louzada, coordenadora da Associação Meninas e Mulheres do Morro - MMM, realizada em 29 de agosto de 2014.



Também podemos observar que as novas organizações sociais da atualidade não são mais guiadas por sindicatos ou partidos políticos, mas por coletivos de pessoas que querem mudanças e que estão cansadas e desencantadas com o cenário político atual. Desta forma como alternativa os novos atores e ativistas sociais criam inusitadas maneiras de atuação sociopolítica, portanto tais movimentos sociais lutam contra a exclusão socioeconômica de grupos marginalizados durante séculos na esfera cultural e social.

Na atualidade cada vez mais se apresentam construções de laços através de ativismos coletivos, como Associações de mulheres que se unem num pacto de sororidade para cuidado e educação dos filhos, como a Associação MMM, grupos de artistas que através de espaços alternativos buscam novas formas de convivência dentro da cidade. Enfim, redes de solidariedade que estabelecem sociabilidade de forma miúda, aqui e ali, gerando redes de afetos.

Santos (2008) observa que a cidade é o lugar onde há mais mobilidade e mais encontros, pois, essa anarquia apresentada pela cidade gera o maior número de deslocamentos e relações interpessoais. “No lugar - um cotidiano compartilhado entre as mais diversas pessoas, firmas e instituições - cooperação e conflito são a base da vida comum” (ibid., 2008, p.322).

## CONCLUSÃO

Para Maffesoli (2012, p. 10) estamos em uma época marcada pelo retorno ao inconsciente coletivo mais harmonizado e menos paranoico, onde há uma valorização da *proxemy*, da vida quotidiana e de um “querer viver teimoso” onde a arte de viver e as questões do cotidiano são a base do cimento social. Uma época em que os sujeitos estão tomados pela busca do “bem viver” em comum propiciando assim uma mudança de paradigmas em relação à maneira de organizar a sociedade.

As novas organizações e ações coletivas têm tornado visíveis pessoas e lugares de experiência sensível, antes ignorados, possibilitando uma nova construção social e histórica, assim, possibilitando uma escrita da história sociopolítica no Brasil norteadas por diferentes matizes e possibilitando que as “metanarrativas” sejam deslocadas para as “micronarrativas” que podem ser compartilhadas em diferentes espaços

por homens e mulheres que vivem a experiência do cotidiano marcado por conflitos, angustias, alegrias e desejos.

Conforme observa Certeau (2014) cada espaço com suas práticas cotidianas (falar, ler, circular, conversar, habitar, cozinhar, etc.) cria, recria, inventa e se apropria de novas narrativas, pois são “táticas” e “estratégias” utilizadas pelos sujeitos, que estão presentes em todos os meios de representação como: as “maneiras de fazer” e as “maneiras de falar” que mostram “a vitória do ‘fraco’ sobre o mais ‘forte’” (Ibid., p.46).

Assim, acreditamos que a história atual deve ser escrita pelos autores que a constroem e não mais pelos seus algozes como foi ensinado nos livros de histórias tradicionais. Os governos, os militares e as elites devem sair de cena como personagens principais para dar voz e se mesclar aos novos atores sociopolíticos que devem ser compreendidos como os grandes motores sociais contemporâneos.

## REFERÊNCIAS

ARMANI, D. et al. OSCs no Brasil: A relevância dos atores. In: **Organizações da sociedade civil: protagonismo e sustentabilidade / textos de Domingos Armani et al.**; Domingos Armani (org.); ilustrações de Cris Eich. – 1. ed. – Barueri, SP: Instituto C&A, 2013.

BURKE, Peter (org.). **A escrita da História: novas perspectivas**. São Paulo: Editora UNESP, 2011.

CERTEAU, Michel de. **A Invenção do cotidiano: 1. Artes de fazer**. Petrópolis, RJ: Vozes 2014.

ELIAS, Norbert. **O processo civilizador**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1990. v. 1.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão**. Trad. Raquel Ramalhete. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

\_\_\_\_\_. **O corpo utópico, as heterotopias**. São Paulo: N-1 Edições, 2013.

GOHN, Maria da Glória. **Movimentos sociais e sedes de mobilizações civis no Brasil contemporâneo**. 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

\_\_\_\_\_. **História dos movimentos e lutas sociais: a construção da cidadania dos brasileiros**. 8 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2013.

\_\_\_\_\_. **Sociologia dos Movimentos Sociais**. São Paulo: Cortez, 2014.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 5 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

\_\_\_\_\_. A centralidade da cultura. In: **Educação e Realidade**. Porto Alegre, v. 22, nº2, 1997.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1989.

HERSCHMANN, Micael; FERNANDES, Cíntia Sanmartin. **Música nas ruas do Rio de Janeiro**. São Paulo: Ed. Intercom, 2014.

JACQUES, Paola Berenstein. **Elogio aos errantes**. Salvador: EDUFBA, 2012.

LE GOFF, Jacques; TRUONG, Nicolas. **Uma história do corpo na Idade Média**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. **A estetização do mundo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

MAFFESOLI, Michel. **O tempo retorna: formas elementares da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012.

\_\_\_\_\_. Ecosofia Sensível. In: **Homo Eroticus**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2014.

\_\_\_\_\_. Matrimonium: pequeno tratado de ecosofia. In: **Saturação**. São Paulo: Iluminuras, 2010.

OLIVEIRA, Paulo Sales. **Cultura solidária em cooperativas: projetos coletivos de mudança de vida**. São Paulo: Editora São Paulo, 2006.

PERUZZO, Cicília M. Krohling. **Comunicação comunitária e educação para a cidadania**. Disponível em <http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/viewFile/1427/1358>. Acesso em 04 jan. 2016.

RANCIÈRE, Jacques. **A partilha do sensível**. São Paulo: Ed. 34, 2009.

RIBEIRO, Ana Clara. Outros territórios, outros mapas. In: **Observatório Social de América Latina**. Buenos Aires, ano 6, n. 16, 2005.

SODRÉ M. **A ciência do comum: notas sobre o método comunicacional**. 1 ed. Petrópolis, RJ: Vozes; 2014.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço**. São Paulo: EDUSP, 2008.

YÚDICE, George. **A conveniência da cultura**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2004.

# DEMANDAS SOCIAIS EMERGENTES NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA: A CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS NO CASO DA ONG UNA.C

---

Éllida Neiva Guedes<sup>1</sup>  
Marcelo da Silva<sup>2</sup>

## RESUMO

As demandas sociais que têm emergido na sociedade contemporânea produzem a organização dos interesses de segmentos sociais em instâncias com representação, influência e voz diante dos poderes e órgãos instituídos. Ao mesmo tempo, observam-se as dificuldades de contemplação dessas demandas por parte das instituições governamentais, dadas a sua amplitude e necessidade de resolução. A partir destas considerações, este artigo objetiva, por meio de uma discussão teórica e de observação empírica, analisar o caso do Grupo de Apoio aos Portadores de Hepatite C, o Una.C, descrevendo e articulando as ações desenvolvidas durante cinco anos pelo “*Projeto C em MAIO*” aos princípios das Relações Públicas Comunitárias, no plano da ampliação da participação política e da construção da cidadania.

**Palavras-chave:** Una.C; Relações Públicas Comunitárias; demandas; cidadania; participação.

---

<sup>1</sup> Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de Coimbra. Professora do curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão. E-mail: ellidaguedes@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo. Professor do curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão. E-mail: marcelosilva\_rp@hotmail.com.

## INTRODUÇÃO

O crescimento de demandas sociais específicas provocou a organização dos interesses de segmentos da sociedade em instâncias com representação e voz frente aos poderes constituídos. Ao mesmo tempo, notam-se as dificuldades enfrentadas pelas instituições governamentais no atendimento a essas demandas, pela amplitude e urgência delas.

Em um cenário complexo e deficitário nos planos social, educacional, habitacional, ambiental, de saúde etc., percebe-se a oportunidade das Relações Públicas exercerem sua função social, mediando movimentos organizados, órgãos públicos e empresas privadas no campo dos interesses das classes populares ou segmentos com interesses específicos. A função mediadora dessa atividade vai além do processo de informar, alcançando o intercâmbio de informações, a geração de conhecimento, o diálogo e a construção de relacionamentos. Dessa maneira, a atividade visa despertar nos cidadãos as capacidades de compreensão, problematização e intervenção na realidade social e a participação (fazer/ser parte) deles na criação, implantação e implementação de políticas públicas adequadas, tornando-os protagonistas da construção da cidadania.

Nesse contexto, as Relações Públicas Comunitárias implementam ações com base no tripé conscientização-mobilização-ação<sup>3</sup>, colocando-se a serviço da mudança e do desenvolvimento social igualitário, de modo participativo e orgânico. Ter consciência é parte do processo de transformação social, estando a luta e as conquistas dos direitos dos cidadãos diretamente associadas ao nível de consciência dos atores sociais.

Este artigo objetiva, portanto, apresentar o caso do Grupo de Apoio aos Portadores de Hepatite C, o Una.C, uma organização não-governamental (ONG), localizada em São Luís (Ma), cujas estratégias são dotadas de utilidade pública e representativas da luta por direitos cidadãos. Trata-se de uma discussão teórica e de observação empírica, na qual descrevem-se as ações desenvolvidas durante cinco anos pelo “*Projeto C em MAIO*”,

---

<sup>3</sup> Além de um movimento de conscientização, acredita-se na urgência de um processo de sensibilização, já que o processo de “dar consciência” ao sujeito é desafiado pela vontade de consciência por parte desse sujeito; conscientizar deixa entrever um sujeito passivo, “dominado” pelo conscientizador.

articulando-as aos princípios da participação política e da construção da cidadania próprias das Relações Públicas Comunitárias.

Para iniciar, contextualiza-se o cenário social contemporâneo. A seguir, esclarece-se sobre a hepatite C e o Una.C, trazendo-se, por fim, o projeto “*C em MAIO*”.

## **O CONTEXTO SOCIAL CONTEMPORÂNEO: A ATUAÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS**

A partir da década de 1970, a sociedade contemporânea começou a ganhar a atual configuração, quando as principais formas de expressão do espaço público passaram a ser as organizações-não-governamentais e as “[...]“associações voluntárias” ou, em geral, os movimentos sociais, como o coração institucional da sociedade civil, chave, ao mesmo tempo, da recomposição do espaço público” (GRAU,1998, p.27). Tais movimentos sociais indicavam um processo de mudança, no qual se inserem variadas instâncias representativas de interesses específicos, já que:

Em qualquer movimento social há múltiplas expressões de necessidades e desejos. Há momentos de liberação em que todos esvaziam sua sacola de frustrações e abrem a caixa mágica de seus sonhos. Assim, podemos encontrar toda projeção humana possível nos temas e ações desses movimentos: mais notadamente, a crítica severa de um sistema econômico impiedoso, que alimenta o autômato computadorizado dos mercados financeiros especulativos com a carne humana do sofrimento cotidiano (CASTELLS, 2014, p.30).

Alinhada ao pensamento de Castells, Grau (1998) pondera que a sociedade civil mais fortalecida implica a existência de um “setor intermediário” – as instâncias de representação, negociação e interlocução social – e um “terceiro setor”, entendido como a esfera de satisfação de necessidades públicas.

Tais instâncias configuram-se como ONG’s, fundações, movimentos sociais e associações voltadas para a melhoria de vida de grupos diversos, nos campos social, cultural, ambiental, da saúde, por vezes excluídos das políticas públicas e da sociedade. As organizações sociais constituem-

-se, assim, em microsociedades que postulam espaços de participação social e fomentam o exercício da cidadania e da democracia.

Essas arenas de representação de interesses legítimos são lugares especializados de interlocução social e de negociação que se organizam na sociedade civil e organizam-na, movimentam-se pelos interesses coletivos e pressionam o poder público para o atendimento deles. Além da tematização, cabe a essas instâncias de mediação a discussão, a apresentação de contribuições e o encaminhamento às instituições de decisão. Por isso, precisam ser autônomas e ter visibilidade.

Assiste-se à formação de redes independentes de comunicação em torno de interesses coletivos específicos, em especial através das tecnologias de informação e comunicação e das mídias sociais digitais. Tais redes elaboram agendas e desenvolvem canais de comunicação próprios e corroboram o debate de temas como a discriminação de toda ordem – religiosa, étnica, sexual, de gênero; as questões ambientais e de saúde; o abuso de poder; as várias formas de violência; o assédio moral nas organizações e a corrupção. Vive-se, assim, em uma sociedade de agentes articulados e mobilizados, dotados de capacidade de intervenção política.

A admissão de novos interlocutores, o estabelecimento e a ampliação do diálogo e a abertura de canais de comunicação reconfiguram o espaço para a participação política como um dos caminhos para a conquista e organização da cidadania. Nesse contexto, desenvolve-se a formação da consciência política, que exige conhecimento e capacidade de questionar e analisar e relacionamento com o mundo político (poderes, atores e processos). Diante disso, o homem pode desenvolver a capacidade de exercer seus direitos e deveres na transformação social necessária. Ser partícipe desse processo o legitima como cidadão. A cidadania, construída na interação dos sujeitos entre si e com outras forças constitutivas da sociedade, “se expressa nas dimensões civil, social e política, cuja realização se concretiza na liberdade de opinião e expressão, de participação política e no acesso aos bens necessários à vida e ao desenvolvimento intelectual” (PERUZZO, 2007, p.46).

Dentre as várias formas de participação, a política, segundo Teixeira (2001), circunscreve-se na interação entre os diversos atores sociais, o Estado, outras instituições políticas (partidos, grupos de pres-

são) e a própria sociedade, em um processo que articula os interesses privados para influenciar e pressionar as decisões do Estado.

O cenário desenhado evidencia a necessidade de constituição de processos de comunicação orientados pela problematização e crítica da realidade, a partir das demandas de movimentos e organizações sociais, fundamentados no tripé conscientização-mobilização-ação, que orienta os conceitos das Relações Públicas Comunitárias. Essa área originou-se no Brasil, nos anos 1980, marcado por pressões populares em torno do exercício da cidadania e pelo surgimento de movimentos sociais.

A organização e crescimento dos movimentos organizados ocorreu em decorrência do deficitário contexto brasileiro, passando a fazer parte do enfrentamento e luta pela democratização de direitos, através de uma práxis coletiva capaz de interferir nas estruturas e políticas públicas, sustentada pela comunicação comunitária e ancorada na democracia, representatividade, caráter coletivo e protagonismo do cidadão, desde o planejamento até a gestão dos processos de interesses coletivos. Entende-se comunicação comunitária, portanto, como

[...]uma comunicação vinculada às lutas mais amplas de segmentos empobrecidos da população, mas organizados, e tem a finalidade de contribuir para solucionar problemas que afetam o dia-a-dia das pessoas e a ampliar os direitos de cidadania [...] porque contribui para gerar conhecimento e para mudar as condições concretas de existência (PERUZZO, 2008, p.2).

O modo como a sociedade se organiza, com novos formatos de organização e estratégias, promove um ativismo contemporâneo e lança luz sobre a importância da comunicação. As lutas por direitos de toda ordem às quais se assistem, a pluralidade de vozes em busca de um espaço onde possam ecoar e a quantidade de informações nos muitos meios disponíveis geram desafios como os apontados por Henriques (2007): apresentar e defender publicamente seu interesses (relacionamento público); lidar com uma variedade de públicos em busca da legitimação de sua existência e adesão às suas causas; manter os vínculos horizontais entre os atores envolvidos.

Tais desafios, diz o autor, requerem a definição de estratégias de mobilização, com a criação de condições de ação em rede entre os atores mobilizados (processo típico de Relações Públicas), em uma acepção po-



lítica de defesa pública de interesses por meio do relacionamento entre instituições e públicos. Os desafios também estão na conquista da visibilidade da causa, do movimento e seu posicionamento público (e, acrescenta-se, de novas formas de cidadania) como portadores de legitimidade. Evidencia-se que, em última instância, o objetivo é a transformação social.

A seguir, traz-se o caso do Projeto “*C em MAIO*”, do Grupo Una.C, apresentando-se a origem e atuação da entidade, além das repercussões das ações realizadas no contexto da cidade de São Luís, com base nos princípios das Relações Públicas Comunitárias. Para iniciar, tecem-se alguns esclarecimentos sobre a hepatite C.

## **O CASO GRUPO UNA.C**

### **ANTES DE TUDO: CONSIDERAÇÕES ACERCA DA HEPATITE C**

A hepatite C é causada por um vírus transmitido, principalmente, pelo sangue contaminado, através de objetos perfuro-cortantes (agulhas, alicates de unha, tesouras), que leva a lesões no fígado (cirrose) e ao câncer hepático, raramente provocando sintomas precoces. A patologia não é considerada pela Sociedade Brasileira de Hepatologia<sup>4</sup> uma doença sexualmente transmissível, como a hepatite B, embora haja a possibilidade rara de transmissão via sexual e por via vertical (da mãe para filho).

Pessoas que receberam transfusões de sangue antes de 1993 e aquelas que estão, hoje, com mais de 45 anos devem fazer o teste anti-HCV, porque, até então, o sangue das transfusões não era testado, nem se conhecia o vírus. Cabe ressaltar que não há vacina contra a doença, porém, há cura. O tratamento consiste na combinação de interferon injetável associado à ribavirina via oral, por um tempo que varia entre seis meses e um ano. Os medicamentos são distribuídos gratuitamente pelo Sistema Único de Saúde e as chances de cura variam entre 40% e 60%, de acordo com o tipo de vírus.

---

<sup>4</sup> Mais informações em <http://www.sbhepatologia.org.br/>

## **COMO SURTIU O GRUPO UNA.C E QUAL É A SUA ATUAÇÃO?**

O Grupo de Apoio a Portadores de Hepatite C, Una.C, foi constituído, inicialmente, de modo informal, em 2 de maio de 2002, tendo sido registrado em cartório em 27 de agosto de 2004. A ONG foi criada a partir da iniciativa de uma portadora de hepatite C e de uma amiga dela, cujo marido era portador, com a intenção de compartilhar com outros portadores e familiares suas dúvidas, medos e questões relativas ao tratamento e seus efeitos colaterais, em geral, muito complicados. À época, a hepatite C tinha pouco mais de quinze anos de descoberta, o que significava pouco conhecimento sobre a patologia no campo médico-científico e por parte da sociedade.

Já formalizado como uma associação sem fins lucrativos, o Una.C passou a contar com uma diretoria, eleita pelos associados para um período de dois anos, composta por um presidente, um secretário, um tesoureiro e um Relações Públicas (voluntários). Hoje, o Grupo conta com cerca de 300 associados, dentre portadores, familiares e profissionais voluntários da área da saúde. Seus objetivos são: a- realizar campanhas educativas e de divulgação sobre hepatites virais, e em particular, sobre a hepatite C, seus riscos, tratamento e prevenção; b- realizar gestões junto aos órgãos públicos, visando à implantação e o funcionamento integral do Programa Nacional para a Prevenção e Controle das hepatites virais, instituído pelo Ministério da Saúde, ou outro que venha a ser instituído, para garantir aos portadores de hepatite C o acesso aos níveis assistenciais oferecidos e garantidos pela Constituição Federal em vigor; c- acompanhar o tratamento dos portadores assistidos pelo Estado e/ou Município; d- promover e/ou participar de congressos, seminários e outras reuniões técnico-científicas sobre as hepatites virais.

De 2002 a 2009, as reuniões eram realizadas na primeira terça-feira do mês, às 19 horas, no Núcleo do Fígado do Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão, no Centro de São Luís, que cedia o espaço para o encontro semanal do Grupo. Atualmente, as reuniões periódicas já não ocorrem.

## **JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO PROJETO “C EM MAIO”**

Em 2001, foi instituído o “Dia Internacional de Divulgação da Hepatite C”, definido como o terceiro domingo de maio. No mundo in-

teiro, durante aquele mês, entidades de apoio aos portadores e instituições públicas de saúde realizavam atividades, para alertar a população sobre a doença. Em 2007, a Aliança Mundial das Hepatites<sup>5</sup> foi criada para unir grupos de pacientes com hepatites B e C, em todo o mundo, e chamar mais a atenção política e do público para a questão das hepatites virais. A partir de maio de 2010, o dia 28 de julho é considerado o “Dia Mundial de Combate à Hepatite”, para informar e sensibilizar a comunidade global sobre essas patologias.

Antes de 2010, quando o dia de divulgação era em maio, o Una.C, durante cinco anos, idealizou e desenvolveu junto à sociedade campanhas e ações de esclarecimentos quanto à necessidade da realização do exame de detecção do vírus, sobre o tratamento e a possibilidade de prevenção e de cura e, a que chamou de Projeto “*C em MAIO*”.

Um fator determinante para a continuidade da divulgação da doença e do Grupo foi o número de portadores do vírus, estimado pela Organização Mundial de Saúde (OMS)<sup>6</sup> entre 170 e 200 milhões. Segundo a OMS, uma a cada doze pessoas no mundo está infectada com os vírus da hepatite B ou C, mas não sabe. No Brasil, a estimativa é que existam cerca de 4 milhões de infectados com hepatite C.

Por ser uma doença lenta e silenciosa, sem sintomas físicos, essas pessoas, em geral, descobrem-se portadoras do vírus através de uma doação de sangue, realização de exames de rotina ou pré-natal ou durante a investigação de outras doenças. Os sintomas só aparecem quando a doença já está avançada, o que pode acontecer décadas após a contaminação. A hepatite C é um dos três tipos mais comuns de hepatite, sendo considerada o pior deles, já que é responsável por 70% das hepatites crônicas e 40% dos casos de cirrose no Brasil, segundo o Ministério da Saúde.

Com as ações empreendidas pelo Projeto “*C em MAIO*”, o Una.C objetivava prestar esclarecimentos à população sobre a prevenção e o tratamento da hepatite C. Para isso, tinha como objetivos proporcionar a detecção da hepatite C através da realização do exame no local das campanhas; dar maior visibilidade ao Grupo junto à sociedade maranhense, visando alargar a ação de apoio aos portadores desenvolvida

---

<sup>5</sup> Informações disponíveis em <http://www.worldhepatitisalliance.org/pt/>

<sup>6</sup> Mais informações em <http://www.who.int/en/>.

pela entidade; ampliar o número de associados; contribuir com a conscientização da necessidade de realização de ações de divulgação e prevenção da hepatite C por parte dos órgãos de saúde e promover o intercâmbio entre grupos de apoio e médicos de diferentes Estados.

## **AS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO EMPREENDIDAS PELO PROJETO “C EM MAIO”**

As principais ações empreendidas durante os cinco anos de realização do Projeto “*C em MAIO*” foram campanhas informativas, por meio da distribuição de folheto, carros de som e faixas, simultaneamente à realização do exame anti-HCV, gratuitamente, na praia do Calhau, que concentra grande movimento aos domingos em São Luís, e a organização do Painel Maranhense sobre Hepatite C, tendo como palestrantes médicos especialistas e representantes de grupos de apoio de São Luís e de outras cidades.

A primeira etapa do Projeto constituía-se da elaboração, no qual se definiam os objetivos, ações, responsabilidades e cronograma, através do qual se solicitavam apoios para o empresariado, laboratórios farmacêuticos e órgãos públicos.

Os parceiros em potencial eram identificados pela diretoria e associados do Grupo, a partir dos interesses em comum com a causa e da possibilidade de acesso a eles. Em geral, as Secretarias de Saúde do município de São Luís e do Estado do Maranhão, a Assembleia Legislativa e os laboratórios farmacêuticos fabricantes dos medicamentos do tratamento da hepatite C apoiavam as ações, com o pagamento de passagens e hospedagens para os convidados, impressão de material de divulgação e placas de *outdoors* e cessão de pessoal especializado (farmacêuticos, técnicos de enfermagem) para a realização do exame de detecção da doença e dos kit’s necessários para tal.

No terceiro domingo de maio, acontecia a campanha na praia, tendo como ponto principal um posto de salva-vidas que disponibilizava o espaço para a coleta de sangue para o exame anti-HCV, funcionando como “QG” para todos os envolvidos na ação. Grupos formados pelos associados, familiares e amigos destes espalhavam-se por toda a praia para entregar um folheto com informações sobre o que é a hepatite C, as características da doença, a forma de detecção, os grupos de risco

e o tratamento, além de um convite para procurar o Una.C, no caso do resultado do exame ser positivo.

Na primeira quinta-feira após a campanha na praia, realizava-se o “Painel Maranhense sobre Hepatite C”, em um auditório cedido por uma instituição, com boa localização, em geral o SEBRAE-Maranhão, de forma a permitir o acesso ao local através de vários meios de transporte. Definiam-se os palestrantes em parceria com os médicos apoiadores do grupo e do evento, em busca dos nomes e temas mais adequados e atuais, já que a plateia era de leigos (portadores da doença e familiares destes).

A presença de representantes de outros grupos de apoio também era relevante para que se promovesse o compartilhamento de experiências entre as associações e o fortalecimento da luta em combate à hepatite C, em níveis local e nacional.

Aqui cabem algumas considerações sobre o comportamento e as reações dos envolvidos nas ações e dos públicos de quem se queria a atenção, embora feitas a partir da observação da coautora deste artigo, à época diretora de Relações Públicas do Grupo.

Por parte dos participantes da campanha na praia, sentia-se a avidez em multiplicar informações sobre a doença, talvez como forma de evitar que a história delas ou de pessoas próximas se repetisse com outras. O grupo, em geral de 30 pessoas, era constituído por colaboradores voluntários de idades, classes sociais, profissões e até condições de saúde diferentes. Esse momento transformava-se em uma confraternização, no qual os voluntários sentiam-se orgulhosos de “vestir a camisa” do Una.C e de se dedicar a uma causa emergente e significativa para o outro.

Observa-se que as Relações Públicas Comunitárias têm a função de promover, pelo diálogo, a coesão interna dos movimentos, ampliando e diversificando os interlocutores e incentivando a participação deles.

De certa forma, durante o Projeto, assistia-se a uma prática da cidadania, construída pela participação ativa dos voluntários, no intuito de cumprir seu dever de compartilhar informações e, ao mesmo tempo, buscar os direitos de serem assistidos plenamente pelo poder público. O tripé mobilização-conscientização-ação sustentava a formação da consciência política e da cidadania dos atores sociais envolvidos.

Tal envolvimento corrobora os princípios da comunicação comunitária, ao contribuir com o rompimento da dicotomia “emissor x re-

ceptor”, e o foco na comunicação de massa e em estratégias voltadas aos grandes veículos de mídia. O receptor, no caso, assume o papel de emissor, reelaborando valores simbólicos enleados ao exercício da cidadania, da participação e da tomada de voz.

Quanto aos frequentadores da praia, sentia-se em muitos deles a surpresa em saber da existência desse tipo de hepatite, vindo com ela as dúvidas, em especial quanto à contaminação e às possibilidades de cura. Durante o Painel, observava-se o interesse em saber mais sobre a doença, pela via científica, como forma de fortalecimento para o enfrentamento e a superação da patologia. Conhecer mais sobre a hepatite também podia levar ao medo de ser vencido por ela, em um processo próprio da dialética.

## **AS ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO DAS AÇÕES**

As ações empreendidas tinham como material de divulgação placas de *outdoor* em vários pontos da cidade, a veiculação de *spots* em rádios AM (Mirante e Educadora) e FM (Universidade, Mirante e Cidade) e de VT nas principais emissoras de televisão (Mirante, Difusora e Cidade), além do folheto informativo.

Considera-se que as parcerias firmadas com os mais importantes veículos de comunicação da cidade tenham sido o diferencial das ações levadas a efeito. Destaca-se o apoio do Sistema Mirante (televisão filiada da Rede Globo de Televisão no Maranhão, rádio AM, com alcance em todo o Estado, FM e o jornal O Estado do Maranhão, com maior tiragem dentre os jornais locais (10 mil exemplares diários). Após acordo feito entre representantes do Una.C e do Sistema, esses veículos produziam e transmitiam matérias nas mais diversas abordagens sobre a hepatite C e os eventos promovidos, ao longo da semana de realização das ações do Projeto.

Nas emissoras de televisão, médicos eram entrevistados nos vários telejornais, assim como nas rádios, em programas com horários e públicos diferentes. O jornal veiculava matérias e artigos escritos por especialistas e, da mesma forma que as emissora de televisão e rádios, cobria os eventos, o que reverberava as ações empreendidas e prolongava a presença do tema na agenda midiática.

Outra parceria importante era com a Universidade FM, emissora da Universidade Federal do Maranhão, que além de realizar matérias

acerca do tema em toda a sua programação diária, produzia e gravava, sem nenhum custo, os *spots* veiculados por ela e pelas outras rádios, inclusive com a cessão do uso da voz do locutor, e gravava o áudio para o carro de som que circulava na praia durante a campanha.

## **O PÓS-EVENTOS**

Ao final dos eventos, a comissão organizadora fazia, primeiramente, uma reunião de avaliação somente com os membros diretamente envolvidos, e em seguida, colocava o assunto em pauta na reunião semanal do Grupo. O empresariado, órgãos públicos e colaboradores recebiam, pessoalmente, uma carta de agradecimento pelo apoio prestado, bem como a imprensa, uma forma encontrada de solidificar essas parcerias e começar um processo de relacionamentos para futuras ações da Una.C.

Os resultados das ações eram medidos, em termos quantitativos, a partir do número de parcerias firmadas, da participação nos eventos e das adesões de associados, após os eventos. Em termos qualitativos, observava-se a frequência às reuniões nos meses seguintes ao desenvolvimento das ações.

Mesmo sem definição de indicadores precisos, era evidente que as ações geravam maior aproximação entre a diretoria e associados do Una.C e destes com os médicos locais e de outros Estados. Essa aproximação era percebida a partir da resposta desses profissionais às demandas dos portadores que precisavam de tratamento médico dentro e fora de São Luís. Como resultado das ações desenvolvidas, a hepatite C tornou-se frequente na agenda midiática local. Engajado na “Luta internacional para erradicar as hepatites virais”, o Una.C passou a ter representação nos Conselhos de Saúde Municipal, Distrital Sanitário do Centro e do Laboratório Central Municipal.

O relacionamento do Una.C com outros grupos de apoio do Brasil era ampliado, o que se percebia através da intensificação dos contatos entre eles e dos convites que a associação recebia para participar de reuniões e eventos em outros Estados.

## **OUTRAS ESTRATÉGIAS DE CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS**

Ao longo de todo o ano, o Una.C implementava estratégias de aproximação com diversos públicos, em especial com os associados e as instituições governamentais de saúde. Os membros da diretoria acompanhavam o processo de licitação para a compra dos medicamentos usados no tratamento, no âmbito da Secretaria de Saúde do Estado, bem como a entrega dos remédios aos portadores, fazendo as ingerências necessárias nas situações de sua falta, para que não houvesse interrupção do tratamento.

Nesses casos, o Una.C atuava como um elo entre os portadores em tratamento, promovendo o empréstimo de medicamentos entre eles, de maneira que nenhum deles ficasse sem a dose necessária naquele momento, o que comprometeria a eficácia do tratamento. Formou-se, assim, uma rede de solidariedade, a ponto do Grupo ser contatado até mesmo por pessoas não associadas que tomavam conhecimento da forma de agir da associação, para ter a sua necessidade suprimida.

Nesse sentido, destaca-se a relevância do processo de relacionamento do Una.C com seus públicos, haja vista que relacionamento, no campo das Relações Públicas, é

[...]um processo mediador entre uma organização e seus públicos, presencial ou virtual, interpelado (mediado) por variáveis socioculturais que significam as interações e por elas são ressignificadas. É um processo que envolve interesses mútuos, a partir dos quais criam-se e/ou fortalecem-se vínculos entre os envolvidos (GUEDES, 2013, p. 108).

É importante dizer, ainda, que muitos portadores ou familiares entravam em contato com o Grupo somente por telefone, podendo-se atribuir isso a uma atitude de vergonha, medo ou até de negação da doença. Embora estas sejam conclusões resultantes da percepção não científica, estão envoltas na sensibilidade que se desenvolve em tais situações. Considera-se, também, que esses sentimentos fazem parte da cultura dos brasileiros, não apenas no concernente à hepatite C, mas a outras doenças ou exames, tais como o câncer, o exame de próstata, AIDS etc.

No campo dos relacionamentos entre organizações da mesma natureza, o Una.C participava, e ainda participa, de encontros nacionais de ONG's de áreas afins.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tecido social contemporâneo é entrecortado por demandas de grupos distintos e legítimos, que constroem arenas de interlocução, de discursividade e de negociação. São cada vez maiores as oportunidades de formarem-se instâncias de discussão que tematizam problemas da sociedade, em busca do debate e de deliberação pelas instituições competentes. Esse é, portanto, um cenário marcado pela institucionalização de discursos sobre questões de interesses específicos e pela ação dos sujeitos, agentes dotados de capacidade de comunicação e de transformação. Em nível macro, observam-se a formação e a consolidação de esferas representativas que recorrem a recursos diversos para obter a visibilidade necessária na negociação com os poderes.

Como associação, o Una.C constitui-se em atores sociais que não interagem individualmente, mas por meio de uma organização independente politicamente, capaz de aguçar os sentimentos de informar, de cuidar e se preocupar com o outro, gerando uma conscientização e mobilização em torno da causa. O propósito comunicativo de promover a conscientização visa o despertar do sujeito para a descoberta dele como sujeito de si e do mundo em que vive, preparando-o/estimulando-o para a formação da consciência necessária para o conhecimento da realidade que conduz a respostas.

Nesse universo, destaca-se que a comunicação não é uma panaceia para todos os problemas e agruras presentes na sociedade contemporânea, mas um processo que pode corroborar a mudança real dos dramáticos quadros que se apresentam no cotidiano dos indivíduos, das organizações e dos Estados/nação.

O Una.C, dessa forma, exerce uma função mediadora na medida em que representa um canal, em dois sentidos: primeiro entre um grupo de portadores de hepatite C – uma doença considerada epidêmica – e as instituições de saúde responsáveis pela realização de campanhas informativas sobre a patologia, testes de detecção, fornecimento dos medicamentos necessários para o tratamento. O Grupo medeia, direta ou indiretamente, a sociedade e as informações sobre a doença, necessárias para a prevenção ou para o tratamento, de modo a evitar as consequências de uma descoberta tardia e tudo que isso implica na vida do portador. Os relacionamentos construídos entre o Una.C e seus diversos

públicos medeiam a negociação do atendimento aos direitos de saúde de um significativo segmento da população, indo ao encontro dos preceitos da comunicação comunitária, que valoriza o outro e seu protagonismo na transformação das realidades.

Embora as ações empreendidas representassem práticas básicas de comunicação, os resultados obtidos foram satisfatórios, em termos de participação nos eventos e reuniões semanais, aumento do número de associados e do espaço na mídia e representatividade do grupo em conselhos municipais e estaduais, considerando-se a precariedade de recursos humanos, financeiros e materiais que se enfrentava à época. Contudo, eram necessários alguns ajustes a cada ano, dentro do processo natural de uma comunicação dialética e dialógica, e da ampliação e intensificação de ações estratégicas.

As parcerias com os meios de comunicação de massa foram fundamentais, pois se reconhece sua abrangência na difusão e promoção de ações como as levadas a efeito pelo Una.C. Entretanto, os veículos de comunicação de massa “nunca serão suficientes para resolver as aporias existenciais da comunicação humana” (WOLTON, 2006, p.165). Por isso mesmo, as ações apresentadas foram pensadas para ambiências massivas de comunicação, porém no terreno da luta por direitos de cidadania, já que se compreende que os sujeitos sociais precisam se apropriar dos espaços midiáticos que lhes são oferecidos para legitimarem-se como cidadãos.

O planejamento e ação do Projeto “*C em MAIO*” tinham um caráter participativo, não havendo a imposição de estratégias predefinidas pela diretoria de Relações Públicas. Posto isso, é possível deduzir-se que o fato da maioria dos atores envolvidos “sentirem na pele” o problema da falta de informações sobre a doença e, conseqüentemente, a vivência de experiências até mesmo de preconceito em ambientes de trabalho e na própria família, trouxe contribuições relevantes para o processo de construção das estratégias, não somente dos eventos e ações de maio, como do próprio Una.C.

Se a natureza do sofrimento humano pode ser determinada pelo modo de vida dos homens, “as raízes da dor da qual nos lamentamos hoje, assim como as raízes de todos os males sociais, estão profundamente entranhadas no modo como nos ensinam a viver [...]” (BAUMAN, 2010, p.24). Carece-se de novas formas de viver frente às exigências da

sociedade capitalista de consumo, na qual impera a ética da competitividade, a pouca sensibilidade às alteridades e uma comunicação que nem sempre reconhece o estatuto da existência comum.

A comunicação, ao romper os estereótipos propostos por Wolton (2006) - “comunicação-paetês”, “comunicação óleo nas engrenagens” e “comunicação-ferramenta” -, passa a mirar para o que engrandece o homem, o desenvolvimento de sensibilidades, o cuidado que o sujeito precisa ter consigo para aprender a cuidar do Outro, que é nosso próximo.

A proposta que se enseja, neste trabalho, é de um aprendizado que considere esta perspectiva apresentada por Bauman, já que se o mundo seguir pelo caminho da insensibilidade, indiferença e cegueira frente aos emergentes problemas que o assolam, pode-se perder a esperança na vida, na cura das doenças, no poder comunitário, na transformação por meio da informação e na possibilidade de um mundo novo, mais justo, mais digno e mais informado. Afinal, de acordo com Simões (2001), as Relações Públicas existem por e para um mundo mais justo.

## REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zigmunt. **Capitalismo parasitário**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

CASTELLS, Manuel. **Redes de indignação e esperança**. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.

GRAU, Nuria C. **Repensando o público através da sociedade**. Rio de Janeiro: Revan, 1998.

GUEDES, Éllida Neiva. **A mediação dos relacionamentos institucionais nas práticas de inclusão social da Universidade Federal do Maranhão**. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Faculdade de Letras, Universidade de Coimbra. Coimbra, Portugal.

HENRIQUES, Márcio Simeone. Ativismo, movimentos sociais e relações públicas. In: KUNSCH, Waldemar Luiz ; KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org's). **Relações Públicas Comunitárias. A comunicação numa perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007, pp. 92-104.

PERUZZO, Cicília Krohling. Cidadania, comunicação e desenvolvimento social. In: KUNSCH, Waldemar Luiz; KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org's). **Relações Públicas Comunitárias. A comunicação numa perspectiva dialógica e transformadora.** São Paulo: Summus, 2007, pp. 45-58.

\_\_\_\_\_. Conceitos de comunicação popular, alternativa e comunitária revisitados e as reelaborações no setor. **Palavra chave:** revista da Facultad de Comunicación. Cundinamarca/Colombia, Universidad de la Sabana, v.11, n.2, p.367-379, dez. 2008. Disponível em <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1503/1744>. Acesso em: 02 de mar 2016.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e Micropolítica.** Porto Alegre: Summus, 2001.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. **O local e o global: limites e desafios da participação cidadã.** São Paulo: Cortez, 2001.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação.** São Paulo: Paulus. 2006.



# O PAPEL DOS RELAÇÕES-PÚBLICAS COMO INTERMEDIÁRIOS CULTURAIS: ABORDAGEM SOCIOCULTURAL SEGUNDO A ESCOLA BRITÂNICA

---

Else Lemos<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo discute o conceito de intermediários culturais introduzido por Pierre Bourdieu e a abordagem de acadêmicos britânicos sobre o papel dos relações-públicas como intermediários culturais ativamente engajados na mediação simbólica e na construção de discursos e narrativas que visam legitimar finalidades, práticas e relacionamentos. A primeira parte apresenta a escola britânica de estudos culturais e relações públicas, bem como suas intersecções com a conceituação de Bourdieu, mais detalhadamente discutida na segunda parte. Por fim, distinguem-se na literatura revisada alguns desafios da atuação profissional dos relações-públicas como intermediários culturais e, nas considerações finais, apontam-se contribuições que esta abordagem oferece ao campo das Relações Públicas.

**Palavras-chave:** Relações públicas; intermediário cultural; abordagem sociocultural; midiaticização; mediação simbólica

## INTRODUÇÃO

Este artigo parte do pressuposto central de que comunicação e cultura expressam uma relação de conexão e mutualidade permanentes, e esse vínculo se constitui porque “[c]omunicação e cultura são concei-

---

<sup>1</sup> Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo e doutoranda do PPGCOM-ECA-USP. Docente no curso de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero.

tos que tratam dos sentidos (campo do simbólico) e de sua intervenção no domínio das interações entre os indivíduos.” (FRANÇA, 2013, p. 89).

Nesse sentido, a inter[-mediação] pode ser vista como um ‘lugar’ de onde é possível compreender as relações e interações entre produção e consumo, entre identidade e representação. Para Hjarvard (2013), a mediação denota o ato concreto de comunicação por um meio, e a escolha do meio pode influir tanto no conteúdo quanto na relação entre emissor e receptor. Esse processo, segundo Hjarvard, geralmente não muda a cultura e a sociedade. Para ele, a midiaticização, sim, traz uma transformação sociocultural mais duradoura por alterar instituições e modos de interação de uma sociedade pela influência midiática. Em suma, a mediação trata da comunicação e interação *por* um meio, e a midiaticização, do papel dos meios na mudança social e cultural. O contexto contemporâneo midiaticizado traz grandes desafios para o lugar do mediador, principalmente porque novas lógicas dão a diversos interlocutores a possibilidade de produzir, desconstruir, reelaborar e protagonizar narrativas. Nesse contexto, consideramos a discussão sobre os estudos socioculturais britânicos de grande relevância para o campo das relações públicas, razão pela qual optamos por esta abordagem ao tratar do papel do relações-públicas no contexto contemporâneo midiaticizado.

Para construir nossa argumentação central, partimos das leituras de Pierre Bourdieu (menção inicial aos intermediários culturais), de artigos e obras produzidos e editados por representantes da escola britânica, a saber: Lee Edwards (Leeds University), Jacquie L’Etang (Queen Margareth University), Caroline Hodges (Bournemouth Media School), Keith Negus (University of London), Sean Nixon (University of Essex), Paul du Gay (University of London), Jennifer Maguire (University of Leicester), Julian Matthews (University of Leicester), Hye-Kyung Lee (King’s College London), além de considerar as contribuições de Dennis Mumby (norte-americano) e Maria José da Costa Oliveira (Brasil).

## **OS ESTUDOS SOCIOCULTURAIS BRITÂNICOS NO CAMPO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

Para Jacquie L’Etang (2008/2013), as relações públicas são uma cultura ocupacional que promove culturas organizacionais internacionais, culturas nacionais (turismo, lazer, patrimônio), e mesmo diplomacia. Assim,

“relações públicas têm um papel em políticas de identidade e em nossas afiliações com a política, ideologia e etnicidade.” (L’ETANG, 2008/2013, p. 212).

Em seu artigo *Defining the ‘object’ of public relations research: a new starting point* (2011), Lee Edwards apresenta argumentos favoráveis à existência de diferentes perspectivas e abordagens de estudo em relações públicas, e a que se estabeleçam as conexões entre elas. Segundo Edwards (2011, p. 18, tradução nossa), uma das perspectivas que têm ganhado força no Reino Unido nas últimas duas décadas orienta-se para o entendimento de que as relações públicas são moldadas pelas culturas e sociedades nas quais atuam, pois “as relações públicas estão fundamentalmente incorporadas nas culturas sociais e organizacionais nas quais esses profissionais trabalham. Esses contextos socioculturais ambos produzem e são produzidos pelas relações públicas”. Como propõem Jacquie L’Etang e Magda Pieczka em *Critical perspectives in public relations*, livro publicado em 1996, acreditamos que o estudo de relações públicas deve se voltar para as relações públicas como ponto focal (p. 11), aprofundando-se seu debate para além de perspectivas do campo da administração, comunicação organizacional e correlatos. Assim, a abordagem sociocultural entra em cena e pode contribuir de forma importante para os estudos da área, tendo em vista que os profissionais de relações públicas podem ser considerados parte de um grupo profissional cujo capital cultural o capacita a atuar na produção de sentidos. Sobre isso, Dennis Mumby comenta:

Pesquisadores na tradição dos estudos culturais, assim, analisam os sistemas de representação que produzem as culturas em que vivemos. Nesse sentido, eles estão interessados no processo de “construção de sentido” – isto é, nas várias formas pelas quais as pessoas coletivamente usam práticas ou discursos significativos diferentes para produzir a realidade social em que vivem. No entanto, como os estudiosos em estudos culturais mostraram, esses processos não ocorrem aleatoriamente, espontaneamente, ou mesmo consensualmente. A realidade é que algumas pessoas ou grupos de pessoas têm mais influência sobre o processo de “construção de sentido” e são mais capazes de levar os outros a partilhar sua visão do mundo. Para usar um termo de estudos culturais, tais grupos têm mais “capital cultural”



(Bourdieu, 1977) no sentido de que eles têm amplos recursos econômicos, políticos, e simbólicos à sua disposição por meio dos quais influenciam a estrutura da realidade social. (MUMBY, 2013, p. 43, tradução nossa)

Esse entendimento tem sido determinante para a escola de pensamento dos estudos socioculturais em relações públicas, e a partir da década de 1990, principalmente, diversos autores e pesquisadores de relações públicas passaram a orientar seus estudos para uma observação das práticas de relações públicas em contextos socioculturais específicos, deixando de lado a busca por um modelo aplicável a todos os contextos. Portanto, no campo das Relações Públicas, os estudos socioculturais ganham relevância principalmente no contexto britânico, mas também conquistam espaço nos estudos de Comunicação Organizacional, sobretudo nos Estados Unidos, com destaque para Dennis Mumby, Elizabeth Toth, Robert Heath e outros. No campo das Relações Públicas *de per se*, a perspectiva crítica e sociocultural teve poucos avanços ao redor do mundo, estando concentrada, hoje, no Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia, além de ter alguns focos na escola norte-americana, notadamente em estudos retóricos e de comunicação organizacional (EDWARDS, 2015).

Em *Public Relations, Society & Culture* (2011), obra editada por Lee Edwards e Caroline Hodges, evidencia-se o que se apresenta como uma mudança sociocultural radical na pesquisa em Relações Públicas. Segundo os editores, o objetivo do livro é reunir em um só volume diversas abordagens teóricas e metodológicas que podem contribuir para uma visão sociocultural de relações públicas. A ênfase desse enfoque está na visão de relações públicas como prática sociocultural que é parte do processo comunicativo pelo qual uma sociedade constrói sua realidade material e simbólica. Nesse sentido, fazer relações públicas é fundamentalmente produzir, manter e regular sentidos. Portanto, cada caso e contexto de relações públicas é único e influenciado por crenças, valores e atitudes estruturados por diferentes configurações sociais, econômicas e políticas (EDWARDS & HODGES, 2014, p. 3).

Os estudos socioculturais em relações públicas podem abranger uma ampla gama de temas, dos associados a questões organizacionais propriamente ditas a outros de natureza mais ampla, relativos à socie-

dade civil, à democracia e às minorias. Edwards & Hodges (2014) mencionam os estudos de Cicília Peruzzo como um exemplo dessa linha.

Um dos conceitos mais comumente adotados por diversos pesquisadores dessa escola de pensamento e que serve de referência para este artigo é o conceito de *intermediários culturais*, de Pierre Bourdieu. Essa abordagem orienta a discussão para o poder exercido no campo da linguagem, que, segundo Bourdieu, é mais forte que o uso da força propriamente dito.

## O CONCEITO DE “INTERMEDIÁRIOS CULTURAIS”

Pierre Bourdieu (1979/2013) observou em sua obra *A Distinção* – crítica social do julgamento<sup>2</sup> que, na segunda metade do século XX, ganhou relevância no contexto da sociedade francesa um grupo de “emergentes”, profissionais que atuam como ‘novos’ intermediários culturais. Entre as atividades que Bourdieu lista nessa categoria estão *design*, promoção, relações públicas, *marketing*, publicidade, entre outras, que teriam sido “inventadas” e impostas por seus ocupantes que, para poder vender os serviços simbólicos que tinham para oferecer, deviam produzir a necessidade deles entre os potenciais consumidores por uma *ação simbólica*” (1979/2013, p. 324). Ao estudar disposições e gostos da nova pequena burguesia francesa, Bourdieu destaca:

A nova pequena burguesia realiza-se nas profissões de apresentação e de representação (representantes de comércio e publicitários, especialistas de relações públicas, da moda e da decoração, etc.) e em todas as instituições destinadas à venda de bens e serviços simbólicos... (BOURDIEU, 1979/2013, p. 337)

Como afirmam Nixon & du Gay (2022), o termo “intermediários culturais”, mais precisamente “novos intermediários culturais”, foi usado por Bourdieu para descrever grupos profissionais envolvidos na provisão de produtos e serviços simbólicos. Segundo os autores, essa noção é uma categoria muito ampla, usada para “capturar as mudanças na estrutura ocupacional na França (e por extensão outras sociedades ocidentais)” (2012, p. 496, tradução nossa).

---

<sup>2</sup> Obra inicialmente publicada em 1979. Usamos a tradução editada no Brasil em 2006 pela Zouk, 2ª edição, revisada e datada de 2013.

Em *The Cultural Intermediaries Reader* (2014), obra editada por Jennifer Maguire e Julian Matthews em 2014, os editores (p. 1, trad. nossa) definem intermediários culturais como *taste makers*, ou seja, aqueles que definem o que é ‘bom gosto’ e cultura ‘arrojada’ no mercado. No livro, o tema da intermediação cultural é destrinchado por diversos autores, que abordam sua aplicação nas áreas da propaganda, *branding*, relações públicas, promoção artística, moda, música popular, mídia “de estilos de vida”, jornalismo, universo *fitness*, vestuário, editoração e até alimentação. Os intermediários culturais seriam, portanto, vetores/retores que influenciam modos de ver e perceber, atores de mercado que constroem valor pela mediação de como mercadorias (ou serviços, práticas, pessoas) são percebidas e adotadas por outros (consumidores finais, e outros atores de mercado, incluindo outros intermediários culturais). Essa construção deve ser exercida em um contexto específico e o intermediário cultural é visto como um especialista.<sup>3</sup> Ao falar sobre profissionais de relações públicas como intermediários culturais, Edwards & Hodges (2014) evidenciam a ligação entre intermediação cultural e relações públicas, atividade que envolve produção, negociação e gerenciamento de relacionamentos. Segundo os autores, “Profissionais de relações públicas gerenciam a reputação, bem como uma gama de relacionamentos externos e internos em nome das organizações por meio da construção e desenvolvimento de discursos aplicáveis a variados contextos” (EDWARDS & HODGES, 2014, p. 89, tradução nossa.). Entre as características dos profissionais de relações públicas que os tornam intermediários culturais, estão a atuação como guardiões da identidade corporativa (por meio de diferentes artefatos culturais), seu impacto social e sua participação ativa na produção de sentidos ligados a produtos, serviços, ideias e pessoas. Portanto, as práticas dos relações-públicas estão intimamente relacionadas às de outros intermediários culturais, como profissionais de publicidade e propaganda, marketing, jornalismo, além dos próprios consumidores de mensagens de relações públicas, eles mesmos produtores de sentido ao se engajar no processo de construção de sentido sobre o que recebem (EDWARDS & HODGES, 2014).

---

<sup>3</sup> Esta definição já havia sido traduzida e mencionada por nós em artigo apresentado no IX Congresso Abrapcorp (2015).

Os “consumidores” de mensagens de relações públicas têm sido comumente referidos como públicos. Concordamos com Oliveira (2011) quando discute que o termo *público* está defasado e não dá conta das mudanças que o contexto contemporâneo impôs às comunicações e às organizações. Segundo a autora, “O termo adequado aos tempos de novas tecnologias é *interlocutor*, característico de um cenário de comunicação, de ação e reação, de troca, de compartilhamento e não de informação caracterizada por dados emitidos em um único sentido” (OLIVEIRA, 2011, p. 80). A pesquisadora reforça que as organizações devem “mapear os atores sociais com os quais uma organização mantenha relacionamentos estratégicos, bem como os líderes ou protagonistas desses grupos.” (p. 86). Nessa linha, podemos identificar que entre esses outros atores sociais estariam, também, intermediários culturais que têm o potencial de repercutir percepções e pontos de vistas das/sobre as organizações. Nessa linha, estão jornalistas, publicitários, blogueiros, ativistas e diversos outros profissionais e interlocutores.

Há entre os estudiosos do conceito de intermediários culturais, também, críticas com relação à proposta de Bourdieu. Sean Nixon & Paul du Gay (2002) questionam o uso do adjetivo “novos”, pois ocupações ligadas ao jornalismo e à publicidade experimentaram grande expansão na primeira metade do século XX, e mencionam que o mercado de publicidade teve expressiva queda no número de profissionais empregados por volta dos anos 60. Portanto, tais ocupações não necessariamente eram novas ou estavam se expandindo quantitativamente. Nesse sentido, os autores observam que é necessário distinguir quantidade de relevância, pois certamente foi notável a expansão da influência desses profissionais, apesar de haver queda relativa dos números nesses setores em alguns casos. Essa influência aumentada coincide com a consolidação das grandes empresas de mídia e *broadcasting* (NIXON & du GAY, 2002, p. 497).

Lee Edwards, uma das mais engajadas estudiosas da escola de estudos socioculturais, afirma que, do ponto de vista bourdiano,

a luta discursiva que dá suporte ao papel do relações-públicas como intermediário cultural está indissolivelmente ligada à aquisição de poder simbólico por parte das organizações para as quais esses profissionais trabalham. Isso implica que as relações públicas representam uma forma de intermedia-

ção cultural simbolicamente violenta. (EDWARDS, 2012, p. 441, tradução nossa)

Ainda segundo Edwards, as relações públicas “envolvem a produção de discursos que geram legitimidade para um ponto de vista particular e marginalizam ou negam perspectivas alternativas.” (EDWARDS, 2012, p. 441).

L’Etang também comenta o conceito de intermediários culturais, listando nesta categoria relações-públicas e profissionais de marketing e propaganda cujas especialidades seriam:

- . conectar identidades (estilos de vida) com produtos (pesquisa de mercado);
- . oferecer feedback de potenciais consumidores a produtores para ajudá-los a moldar produtos e serviços mais apropriadamente;
- . criar símbolos, valores e linguagem para representar produtos e serviços que permitem ao produtor e vendedor comunicar-se com o consumidor em linguagem comum;
- . promover.

(L’ETANG, 2008, p. 215-216)

Do ponto de vista da regulação simbólica entre organizações, sociedade e indivíduos, L’Etang (2008, p. 216) também menciona que as relações públicas têm nisso uma participação ativa por meio de (e não limitadas a) lobby e discussão de assuntos públicos, elaboração de códigos de conduta corporativos, promoção de programas de cultura e identidade corporativa e desenvolvimento de manuais de identidade visual e gerenciamento de crises, por exemplo.

Keith Negus reforça: o argumento que dá força à noção de intermediários culturais é o fato de esse conceito dar ênfase aos profissionais que estão *entre* artistas criativos e consumidores (ou, de modo mais geral, entre produção e consumo). Esse conceito também sugere a transição dos modelos de transmissão unidirecional de produção cultural para uma abordagem que reconhece tais profissionais como agentes continuamente engajados em formar conexões ou articulações entre produção e consumo (NEGUS, 2002, p. 503). Os intermediários culturais atuam diretamente na economia criativa, interferindo em distintas

fases do complexo processo de promoção e distribuição cultural (LEE, s/d, p. 5). Nesse sentido, há ainda muito a ser explorado no tocante aos limites éticos dessa atuação, bem como no que diz respeito às oportunidades para os profissionais da área.

## **RELAÇÕES-PÚBLICAS COMO INTERMEDIÁRIOS CULTURAIS: REFLEXÕES E DESAFIOS**

A discussão sobre o papel dos relações-públicas como intermediários culturais revela-se oportuna e necessária, e a abordagem britânica lança luz sobre o tema. Algumas das reflexões emergentes das leituras ora propostas podem orientar futuros estudos e provocar novas reflexões no campo das relações públicas, a saber:

- Sendo uma indústria, relações públicas tem práticas e habitus que a distinguem como campo profissional; é essencial discutir a relevância das relações públicas como grupo ocupacional que atua diretamente no desenvolvimento da(s) cultura(s);

- A intenção das mensagens de relações públicas é obter aceitação por parte dos interagentes (OLIVEIRA, 2011); como intermediário cultural, o relações-públicas vende serviços simbólicos por meio de ação simbólica (BOURDIEU, 1979/2013), é um vetor que influencia modos de ver e perceber e constrói valor pela mediação de como mercadorias (ou serviços, práticas, pessoas) são percebidas e adotadas por outros (consumidores finais, e outros atores de mercado, incluindo outros intermediários culturais) (MAGUIRE & MATTHEWS, 2014);

- O profissional de relações públicas lida com intermediação simbólica e coordena processos culturais relativos à produção e ao consumo de bens simbólicos. No campo cultural propriamente dito, por exemplo, intermediários culturais gerenciam produção artística, *gatekeeping*, curadoria, catalogação, edição, agenda, distribuição, propaganda e marketing, e venda. Trata-se de uma negociação que medeia duas lógicas conflitantes da indústria cultural. Os intermediários culturais, entre os quais os relações-públicas, são vistos hoje como componentes-chave da chamada economia criativa, pois fomentam o mercado cultural de forma determinante (LEE, 2012, p. 5).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em linhas gerais, tem-se no referencial teórico analisado neste artigo uma leitura geral da linha de estudos constituída no Reino Unido e que caminha para sua consolidação como espaço de reflexão sobre as interfaces entre relações públicas, intermediação cultural e as implicações dessa relação no ser e fazer da profissão.

A atividade dos relações-públicas é de intermediação cultural e implica julgamento e tomada de decisão sobre o fazer ético, adequado ou verdadeiro; assim, o relações-públicas deve avaliar se valores, comportamentos, causas e interesses materiais aos quais dedica e aplica suas habilidades são bons e verdadeiros ou não, e decidir se pode ou não fazer tais julgamentos em função de sua posição organizacional ou de sua própria capacidade; deve, ainda, decidir se aceita ou não criar, traduzir e promover determinadas mensagens, mesmo se as julgar não verdadeiras, boas ou corretas. Os estudos sobre a abordagem sociocultural dos estudos britânicos pode ser uma inspiração para que os estudos brasileiros de relações públicas possam ampliar a discussão sobre o ser e o fazer da profissão de relações públicas, contribuindo para estudos mais reflexivos sobre a ação, a ética e a estética da profissão no contexto contemporâneo midiaticizado.

## REFERÊNCIAS

BOURDIEU, Pierre. *A Distinção: crítica social do julgamento*. Tradução Daniela Kern; Guilherme J. F. Teixeira. 2 ed. rev. Porto Alegre: Zouk, 2013. (Obra publicada originalmente em 1979).

EDWARDS, Lee. An historical overview of the emergence of critical thinking in PR. In: L'ETANG, Jacquie.; McKIE, David; SNOW, Nancy; XIFRA, Jordi (eds.) *The Routledge Handbook of Critical Public Relations*. Abingdon, UK: Routledge, 2015. (p. 16-27)

\_\_\_\_\_. Exploring the role of public relations as a cultural intermediary occupation. *Cultural sociology*. Vol. 6 (4). p. 438-454. 2012.

\_\_\_\_\_. Defining the 'object' of public relations research: a new starting point. *Public Relations Inquiry*. Vol. 1 (1) p. 7-30. 2011.

EDWARDS, Lee & HODGES, Caroline E. M. Public Relations Practitioners. In: MAGUIRE, Jennifer S. e MATTHEWS, Julian. (org.) *The Cultural Intermediaries Reader*. Londres: Sage Publications, 2014.

EDWARDS, Lee; HODGES, Caroline (Eds.). *Public relations, society & culture: theoretical and empirical explorations*. Abingdon, UK; New York, US: Routledge, 2011.

FRANÇA, Vera R. V. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene (org.) *Comunicação em interface com cultura*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013. (Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional; v. 1)

HJARVARD, Stig. *The Mediatization of Culture and Society*. London: Routledge, 2013. (Mediatization: a new theoretical perspective. p. 8-40.)

LEE, Hye-Kyung. Cultural consumers as 'new cultural intermediaries': manga scanlators. *Arts Marketing: An International Journal*, 2012, 2(2), 231-143.

L'ETANG, Jacquie. *Public Relations - Concepts, Practice and Critique*. London: Sage Publications, 2008. (3ª impressão: 2013).

L'ETANG, Jacquie & PIECZKA, Magda. (Ed.) *Critical Perspectives in Public Relations*. London: International Thomson Business Press, 1996.

MAGUIRE, Jennifer S. e MATTHEWS, Julian (org.) *The Cultural Intermediaries Reader*. Londres: Sage Publications, 2014.

MUMBY, Dennis. *Organizational communication: a critical approach*. Thousand Oaks, US: Sage Publications, 2013.

NEGUS, Keith. The work of cultural intermediaries and the enduring distance between production and consumption. *Cultural studies*. Vol. 16(4), 501-515. 2002.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. De públicos para cidadãos: uma reflexão sobre relacionamentos estratégicos. In: FARIAS, Luiz Alberto de. *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011.





# O CARTAZ COMO SUPORTE MARCADOR DA CIRCULAÇÃO INTERACIONAL<sup>1</sup>

---

Manoella Neves<sup>2</sup>

## RESUMO

O artigo é parte de pesquisa de tese em desenvolvimento<sup>3</sup>. O texto é um registro sobre as manifestações no mundo desde 2010 até em junho de 2013 no Brasil, a partir da observação das formas de organização, lemas e imagens que as constituíram. Desta narrativa, destaca-se a presença das redes sociais digitais e a dos cartazes e suas mensagens que viram hashtags. Neste processo de comunicação, mais que ferramentas, as redes de internet e de telefonia, configuram-se como formas organizacionais, cujos cartazes com suas mensagens, constituem-se como suporte responsivo, ativo, no processo comunicacional, como marcadores da circulação interacional, nas redes e nas ruas.

**Palavras-chave:** Manifestações; Imagens; Cartazes; Processo Comunicacional; Circulação Interacional

---

<sup>1</sup> Texto submetido ao grupo de pesquisa – GP: comunicação, responsabilidade e cidadania, no X Congresso da Abrapcorp, maio de 2016.

<sup>2</sup> Aluna do doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos - São Leopoldo-RS. Bolsista PRODEP/UFAL. Professora Adjunto I da Universidade Federal de Alagoas. E-mail: manoellaneves@hotmail.com

<sup>3</sup> Pesquisa desenvolvida dentro do Programa de Pós Graduação em Ciências da Comunicação da Unisinos. Área de concentração: Processos midiáticos. Linha de pesquisa 4: Mídiação e processos sociais. Título provisório da pesquisa de tese: Analogias entre lógicas interacionais tácitas sugeridas através dos usos e apropriações de cartaz em manifestações populares.

## INTRODUÇÃO

O texto a seguir é parte de pesquisa de tese em desenvolvimento que consiste em observar os usos e apropriações de cartazes de manifestações populares, para chegar aos utilizados nas jornadas de junho de 2013 no Brasil e em outras que ocorreram no entre: a rua e a rede (internet). Para tanto, parte-se da observação de alguns cartazes que foram registrados, circularam e que também se encontraram nas mídias sociais digitais, principalmente no Facebook.

Para organizar o argumento de pesquisa e deste artigo constituiu-se uma relação, uma função - não sincrônica, mas articulada. E daí, as inferências preliminares. Uma delas é a de que os cartazes apresentam uma lógica de midiaticização própria. O cartaz parece ser utilizado como 'voz' de quem o porta, tais como os balões das histórias em quadrinhos. Confeccionado unicamente para aquele evento, o cartaz agora se multiplica quando registrado e postado em uma rede social digital. De modo que se é possível utilizar o mesmo cartaz a revelia de quem primeiro o portou, portanto também a revelia da sua intenção e da intensidade do seu dizer. Os cartazes estiveram presentes no Brasil e em outras manifestações pelo mundo.

## O CONTEXTO DAS MANIFESTAÇÕES PELO MUNDO: FORMAS DE ORGANIZAÇÃO, LEMAS E IMAGENS

Na Grécia Antiga a praça era o espaço para o exercício da democracia para os discursos na Ágora. Na Idade Média, nas cidades, a praça era local das trocas, do comércio. Na idade Moderna as praças centrais das cidades recebiam belos jardins, tinham fontes, coretos, estátua, além de ser um local de encontro, de ser visto, dar-se a ver. Na contemporaneidade, as praças passam a ser espaço de passagem e de algumas mobilizações. No entanto, em todas as épocas as praças desempenharam uma função comum, "a de ser palco de manifestação, protesto, reivindicações, marchas, concentrações, ocupações etc." (GOHN, 2014, p.91). Com esta função, as praças configuram-se como ponto de concentração para eventos e manifestações, e as mais recentes ocorridas no mundo contemporâneo apresentam uma participação expressiva de jovens que se organizaram com o auxílio das novas tecnologias. A praça sendo não

somente o local de partida/encontro, mas também espaço público físico, virtual e simbólico destas manifestações.

Na América Latina, por exemplo, algumas praças fazem parte da história do país, como a Praça de Maio em Buenos Aires/Argentina e a Praça da Candelária no Rio de Janeiro/Brasil. No mundo, podem-se citar alguns atos mais recentes em Praças de diferentes metrópoles: Mohamed Bouazizi (Túnis/Tunísia), Tahrir (Cairo/Egito), Syntagma (Atenas/Grécia), Puerta del Sol (Madri/Espanha) e a Praça do Parque Zuccoiti (Wall Street/Nova York - USA).

A Primavera Árabe iniciou durante o inverno no hemisfério norte, no entanto, o termo é uma alusão à Primavera de Praga<sup>4</sup>. A ‘estação’ árabe inicia com uma série de manifestações, a partir de 2010, mas especificamente na Tunísia.

Em Sidi Bouzid, pequena cidade na região central da Tunísia, um vendedor ambulante de 26 anos, Mohamed Buazizi ateou fogo sobre si em frente ao prédio do governo. E este foi seu ato final em protesto contra aos repetidos confiscos de sua banca de frutas e verduras pela polícia local, após ele recusar pagar propina e de ser alvo de palavras depreciativas. O vídeo com o protesto do feirante foi publicado na internet e com a postagem, rompe-se a censura midiática do Presidente Bem Ali e a partir de então surgem várias manifestações espontâneas em todo o país. A morte de Mohamed e uma onda de protestos levam à derrubada do regime de Ben Ali tornam-se símbolo de resistência. Mesmo com a vitória da saída do chefe de estado, os movimentos não se contentaram e se encorajaram ainda mais para pressionar pelo afas-

---

<sup>4</sup> . A Primavera de Praga é o período iniciado com as reformas de Alexandre Dubcek quando este chegou ao poder. Aliado a intelectuais tchecoslovacos, Dubcek buscou conceder direitos adicionais aos cidadãos, ampliar os direitos civis e as liberdades individuais. Causando mal estar em autoridades russas, destituíram o chefe de estado do cargo. Em resposta, a população passou a realizar uma série de protestos que embora na sua maioria fossem pacíficas, um estudante matou-se ateando fogo em plena praça pública. SOUSA, Rainer Gonçalves. “Primavera de Praga”. Brasil Escola. Disponível em <<http://brasilescola.uol.com.br/historiag/primavera-praga.htm>>. Acesso em 08 de março de 2016.

tamento de todo pessoal de comendo do regime exigindo liberdade política e de imprensa e eleições diretas.

A conexão entre comunicação livre pelo Facebook, YouTube e Twitter e a ocupação do espaço urbano criou um híbrido espaço público de liberdade que se tornou uma das principais características da rebelião tunisiana, renunciando os movimentos que surgiram em outros países (CASTELLS, 2013, p.29).

Neste contexto, inicia-se uma onda de revoltas no mundo árabe, chamada de Primavera Árabe. Inspirados pela revolta da Tunísia, multidões egípcios se mobilizaram em manifestações. A série de manifestações do Egito começou em 25 de janeiro de 2011 que ficou conhecido como “Dia da Ira”. Neste dia o governo fez o bloqueio da internet e das redes móveis do país com o intuito de conter os manifestantes, cujas convocações foram feitas via Facebook. Neste contexto, Castells (2013) destaca a contribuição de redes multimodais espontâneas sem lideranças tais como as redes da internet, as redes celulares, as redes sociais pré-existentes as manifestações de rua, as ocupações de praças públicas e as reuniões de sexta-feira em torno de mesquitas, como elementos que realizaram a revolução egípcia. Após 18 dias de protestos intensos, o vice-presidente Omar Suleiman anunciou que Mubarak renunciara. A Praça Tahrir tornou-se cenário da comemoração do desfecho da revolta. E embora o ditador tenha sido derrubado, o regime ainda ronda o Egito<sup>5</sup>.

Também na esteira das revoluções tunisiana e egípcia, instituiu-se o Dia da Ira em vários países no mundo árabe, como Iêmen e Síria. Vários movimentos surgiram com causas específicas de cada país e se desenrolaram de acordo com seus contextos e idiossincrasias de cada revolta. No entanto todos eles foram espontâneos, inspirados no sucesso das revoluções tunisianas e egípcias, divulgadas por imagens e mensagens transmitidas pela internet e pelas redes árabes de televisão por satélite. Quanto ao papel das redes digitais nas insurreições árabes, Castells (2013) analisa que a tecnologia não determina os movimentos

---

<sup>5</sup> **Penteado, J.R.** A revolução inacabada. Entrevista com: Gigi Ibrahim. Disponível em: <http://www.cartacapital.com.br/internacional/a-revolucao-inacabada> Acesso em: março de 2016.

sociais nem o comportamento social, no entanto operam. As redes de internet e de telefonia celular não são somente ferramentas, mas formas organizacionais, expressões culturais e plataformas específicas para a autonomia política. E nas palavras do próprio Castells

Os levantes árabes foram processos de mobilização espontâneos que surgiram a partir de apelos pela internet e pelas redes de comunicação sem fio, com base nas redes sociais preexistentes [...]As redes digitais e a ocupação do espaço urbano, em íntima interação, fortaleceram a plataforma para a organização e a deliberação autônomas em que se baseiam os levantes (2013 pp. 88-89).

Deste contexto, observa-se também o poder das imagens, das emoções criativas, agregadoras e mobilizadoras cujos ativistas do movimento se utilizaram para se conectar com a população jovem, transformando cultura em instrumento de mudança política. Na internet, por exemplo, vê-se a criatividade político-artística: avatares, minidocumentários, webséries, volgs... Estas são expressões que permitem uma síntese mnemônica das manifestações, não somente identificando-as esteticamente, mas potencializando a desempenho necessário para o fortalecimento, o engajamento para que a sociedade civil continue a se expressar. Tais expressões são como signos vivos (Bakhtin, 1992) que registram um momento, tornando-o memória - que está lá, basta ser acessada, encontrada, vista, contemplada - uma vez que a luta destes povos não findou. E partir desta compreensão faz ainda mais sentido o que já foi dito anteriormente, que os aparatos tecnológicos não são apenas ferramentas, mas formas de organização, de expressão cultural e plataforma para a autonomia política.

Muitas manifestações e conflitos também foram registrados e assistidos ao longo do ano de 2011 e nos primeiros meses de 2012 na Grécia, contra as medidas de austeridade impostas pelo governo. Foram assinados dois grandes pacotes de resgate da dívida grega. O espaço destas manifestações foi principalmente a Praça Sintagma e onde se localiza o Parlamento grego, no Centro de Atenas. Nesta praça foram registradas algumas intervenções de arte política e de cartazes. Na imagem abaixo, por exemplo, a estátua parece 'participar' das manifesta-

ções, pelo movimento que expressa, o pano colocado ao seu rosto e pela 'voz' que ganha através do cartaz junto à escultura.

**IMAGEM 1: ESTÁTUA 'SEGURA' BANDEIRA DA GRÉCIA.**



Fonte: G1<sup>6</sup>

A autora do livro 'Manifestações de junho de 2013 no Brasil e praças dos indignados no mundo', Maria da Glória Gohn, ao registrar sobre as manifestações na Praça Syntagma, faz a seguinte descrição:

Na Grécia, as manifestações produziam um cartaz emblemático para protestarem contra a crise no país - contra o poder e a favor da sociedade. Um braço com a mão em punho cerrado saía da letra O, simbolizando um basta à situação "Sim à sociedade, não ao Poder" (2014, p.107).

---

<sup>6</sup> Estátua grega 'participa' de protestos contra o governo em Atenas. Disponível em: <<http://g1.globo.com/planeta-bizarro/noticia/2011/06/estatu-grega-participa-de-protestos-contr-o-governo-em-atenas.html>> Acesso em: 08 de março de 2016. Interessante observar que a referência a esta imagem aparece no portal G1 na sessão 'Mundo Bizarro'. A palavra 'bizarro' remete ao que é estranho, esquisito, excêntrico.

**IMAGEM 2: ESTÁTUA 'SEGURA' BANDEIRA DA GRÉCIA.**

Fonte: bigpicture.ru

Segundo Gohn, a Praça Sintagma, após a onda de manifestações, reassumiu seu papel turístico e de forte controle social, sendo impedidos novos protestos, no entanto estes foram registrados em muros da cidade como memória urbana, coletiva destes tempos.

Na Europa também é registrado o Movimento 15M ou Indignados - nomes dados aos protestos espontâneos ocorridos em 2011 na Espanha, formados por cidadãos organizados inicialmente pelas redes sociais. A série de protestos no país teve início em 15 de maio (dai o movimento ser também referido como o 15M), uma semana antes das eleições municipais em todo o país. O convite veio junto ao slogan: 'Democracia Real Ya!'

O movimento fez críticas a instituições como parlamentos, partidos e sindicatos. O contexto era de crise econômica de 2008 e as medidas do governo para resolver a crise apoiadas em ações como: redução de acesso ao crédito, corte e congelamento de salários, redução de benefícios trabalhistas, para citar alguns. E uma das questões da crise foi também o problema das hipotecas imobiliárias no qual famílias foram despejadas. Já havia um movimento para a habitação decente na Espanha (*Movimiento por una vivienda digna em España*) e a partir dos manifestantes do 15M estava envolvida na Campanha '*V de Vivienda*'<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Disponível em: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:V\\_vivienda.png?uselang=pt-br](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:V_vivienda.png?uselang=pt-br) Acesso em: 09 de março de 2016.



**IMAGEM 3: LOGO DA CAMPANHA 'V DE VIVENDA**



Fonte: commons.wikimedia

Na avaliação de Javier Toret, um dos integrantes da rede responsável por criar o 'Democracia Real Ya', o grupo tinha capacidade viral mimética somada à capacidade de usar ferramentas 2.0 fazendo com que cada um fosse a sua mídia, fazendo também que milhares de pessoas fossem seus distribuidores de mídia. Por isto, diz que este movimento pós-mídia, com capacidade de superar mídia, cria e comunicar evento de modo que a imprensa usou o Twitter e a fanpage no Facebook para buscar informação sobre o movimento.

Os indignados é um movimento de múltiplos slogans. Um deles usado de maneira parecida, nas manifestações em junho de 2013 no Brasil, cuja frase na Espanha é 'Desculpe do incômodo, estamos mudando o mundo'<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> CASTELLS, Manuel. Sociologia Contemporânea. Disponível em:< <http://sociologiac.net/2012/05/07/manuel-castells-estamos-cambiando-el-mundo-disculpen-las-molestias/>> Acesso em: 18 de março de 2016.

**IMAGEM 4: ESTAMOS CABIANDO EL MUNDO, DISCULPEN LAS MOLESTIAS**



Fonte: sociologiac.net

**IMAGEM 5: DESCULPE O TRANSTORNO, ESTAMOS MUDANDO O PAÍS**



Fonte: Foto: Bruno Santos/Portal Terra

[Eles] ‘não nos representam’ é, no entanto, o slogan mais popular e basilar do movimento. A frase em cartazes é a opinião geral dentro do movimento, exigindo uma representação mais real e próxima da sociedade.

Na esteira das manifestações pelo mundo, surgiu também o Movimento Occupy Wall Street (OWS) que deu início as suas atividades em 17 de setembro de 2011 (dia do aniversário da constituição americana), em Nova Iorque reunindo centenas de pessoas no Parque Zuccotti, sul da Ilha de Manhattan. Do mesmo modo das demais manifestações, os participantes do Occupy foram convocados através das mídias sociais. Após setembro, nos últimos meses de 2011, uma onda de protestos semelhantes ocorreu em outras cidades nos Estados Unidos: Boston, Chicago, São Francisco, por exemplo.

OWS é um movimento de protesto contra, sobretudo o setor financeiro. Na pauta: repúdio ao desemprego, à desigualdade social, corrupção e a defesa do cooperativismo de crédito. A convocação para a ocupação solicitava a luta pela restauração da democracia cujo sistema político se tornasse independente do poder financeiro. ‘É hora de democracia, não empresariocracia’. Sem isso estamos condenados’, diz parte do texto postado no blog da revista *Adbusters* – um dos organizadores da mobilização para a ocupação no Zuccotti. Gohn (2014) ilustra que a financeirização da economia nas últimas décadas explica parte da crise. Foram quatro anos de crise nos Estados Unidos que levaram milhares de cidadãos a terem suas casas tomadas por bancos porque as dívidas eram impagáveis, havendo queda no padrão de consumo. O movimento apresentou vários lemas, e o que mais se destacou, mobilizando de fato a população foi o que se referia à desigualdade e à crítica ao setor financeiro: ‘injustiça perpetrada por 1% da população – elites políticas e econômicas afetam outros 99, nós – Ocupem Wall Street.’ A crítica e o abalo do sonho americano de igualdade de oportunidades ‘aparecem’ no OWS. A ideia síntese do movimento sugere isto: *We are the 99%* (Nós somos os 99%).

## **JUNHO DE 2013 NO BRASIL**

Em junho de 2013 ocorreu uma onda de manifestações nas ruas de 12 capitais do Brasil e em outras cidades do país, merecendo destaque, dentre outras justificativas, por se ter registro deste tipo de ação de modo mais recente em 1992 no *impeachment* do então presidente Fernando Collor e anteriormente em 1984, no Movimento das Diretas Já. Os acontecimentos de junho de 2013 no Brasil foram chamados pela mídia como ‘manifestações’, nos textos mais engajados, estas foram chamadas de Jornadas de Junho. São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília e Porto Alegre foram as cidades onde estas manifestações foram mais intensas. E na relação com outros tipos de ações e movimentos, as manifestações de junho no Brasil atuam em coletivos não hierárquicos, com gestão descentralizada e com estética cujos participantes têm mais autonomia, não atuam sob a coordenação de uma liderança central (GOHN, 2014). Algumas questões históricas e políticas, objetivas e subjetivas ajudaram a construir um conjunto de condições para junho de 2013, que se inicia na luta contra o aumento da tarifa do transporte coletivo, logo se

desbordando em outras pautas. As manifestações deste ano remontam a agosto de 2003, na Bahia, quando ocorreu a Revolta do Buzu, quando milhares de pessoas foram às ruas durante algumas semanas, contra o aumento de R\$ 1,30 para R\$ 1,50 da tarifa de ônibus na capital baiana.

Dia 02 de junho de 2013 a Prefeitura e o Governo do Estado de São Paulo aumentaram a tarifa do transporte público, cujo aumento anterior foi o de 2011. A estratégia para 2013 era uma campanha de menor duração e maior intensidade – em relação a de 2011 –, realizando grandes atos e de impacto maior, em vias centrais com curto intervalo de tempo, sendo praticado o lema do MPL: ‘se a tarifa não baixar, a cidade vai parar’. Em seguida ao anúncio do aumento da passagem surgiram manifestações regionais, descentralizadas e espontâneas. Organizadas pelas redes sociais digitais, as manifestações foram organizadas por movimentos como: Movimento Passe Livre (SP), Fórum de lutas contra o aumento das passagens (Fórum de Lutas/RJ), Assembleia Popular Horizontal (BH), Movimento Revolta do busão, Natal (RN).

O primeiro grande ato foi convocado pelo MPL por meio de seu site e de sua fanpage e marcado para o dia 06 de junho de 2013, uma quinta-feira. Nesta primeira manifestação, em São Paulo, por exemplo, houve confronto entre os manifestantes e a polícia. Esta criminalizou os que foram as ruas afirmando que ‘queriam fazer baderna’. No dia 07 de junho, ocorreu o segundo ato em São Paulo e diferente do dia anterior, a atuação da polícia é pontual: com bombas de concussão e de gás lacrimogêneo, tentando impedir o avanço dos manifestantes e neste momento, componentes do Black Bloc respondem à ação repressiva da polícia e conseguem evitar a dispersão dos manifestantes.

No dia seguinte, a cobertura dos meios de comunicação aborda recorrentemente as manifestações de modo desqualifica-las, associando às manifestações à atuação dos Black Bloc e identificando-as como atos de vandalismo de grupos extremistas que tentavam bloquear as principais vias das cidades e destruir patrimônio, desrespeitando o direito de ir e vim dos cidadãos e questiona a pauta, uma vez que o aumento da tarifa tinha sido abaixo da inflação, acumulada desde 2012. Houve também a presença do grupo *Anonymous*, comunidade digital anônima que para ocultar a identidade utilizam a máscara do personagem Guy

Fawkes da História em Quadrinhos e do filme V de Vingança (2008). O grupo é presença do ativismo digital nas manifestações de junho.

Em meio à atuação dos Black Blocs, a presença de mascarados e a violência policial, nas manifestações do dia 11 de junho em São Paulo houve a prisão de vários manifestantes entre eles jornalista. A cobertura dada às manifestações da semana reforça o discurso contra o vandalismo e o método do movimento de bloquear as vias das cidades. Até o dia 12 de junho a cobertura se referia ao Movimento e às manifestações de forma negativa e, as depredações dos espaços e coisas públicas eram o foco das matérias. Os jornais O Estado de São Paulo e a Folha de São Paulo criticam duramente as manifestações utilizando expressões como: ‘manifestação selvagem’ e ‘bandos de vagabundos’ (JUDENSNAIDER, 2013). O contraponto de uma cobertura como estas vinha do coletivo Mídia Ninja.

O ápice das manifestações foi o dia 13 de junho em São Paulo, e neste momento os que foram às ruas não protestavam somente pela redução das tarifas e a violência policial das últimas manifestações, mas por outros temas como: gastos públicos em eventos esportivos grandes como a Copa das Confederações (2013), a Copa Mundial de Futebol (2014), serviços públicos de má qualidade, corrupção política (ibope/globo)<sup>9</sup>. As manifestações geraram repercussão nacional e internacional. Em algumas cidades houve a revogação dos aumentos das tarifas de transportes, tais como: Porto Alegre e Goiânia. Ainda neste dia, no Jornal Nacional, o repórter César Galvão relata a truculência da polícia acompanhado de imagens do episódio em que estudantes sentados e pedindo paz, são alvejados com bombas pela polícia. Uma repórter do jornal Folha de São Paulo é atingida no olho por uma bala de borracha disparada por um policial. Outro jornalista, Piero Locateli do site da Carta Capital, é preso por portar vinagre - usado para amenizar os efeitos do gás lacrimogênio.

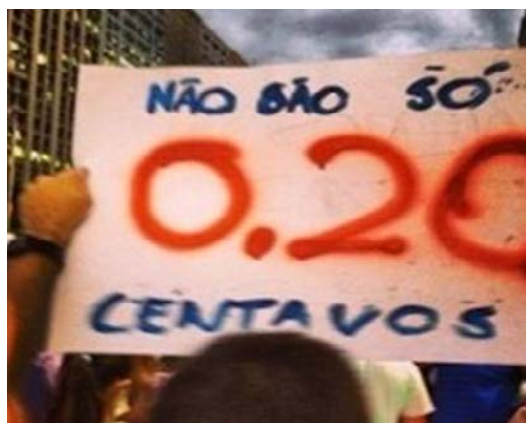
Então, a partir de meados de junho, as manifestações recebem da mídia uma cobertura diferente daquela que vinha sendo feita. Nas redes sociais digitais, os relatos indignados quanto à ação da polícia nas manifestações, viralizam. Tais críticas mudam o tom da cobertura

---

<sup>9</sup> Ver pesquisa completa do Ibope sobre os manifestantes. Disponível em: <<http://g1.globo.com/brasil/noticia/2013/06/veja-integra-da-pesquisa-do-ibope-sobre-os-manifestantes.html>>Acess em: 26 de fevereiro de 2016.

da imprensa. #mudabrazil, #changebrazil e #ogiganteacordou foram as hashtags que dominaram as mídias sociais digitais em todo o país e os cartazes com dizeres desconexos entre si dominam a estética das manifestações primeiramente nas ruas e depois tomam parte da cobertura midiática que começa a destacar a pauta difusa das manifestações, que segundo alguns cartazes não eram só pelos 20 centavos. Frente às tentativas da imprensa de desvalorizar a reivindicação pela revogação do aumento, sob o argumento de que o aumento era abaixo da inflação, o MPL divulgou na sexta-feira 14 de junho de 2013, uma imagem que dizia: ‘não é por 20 centavos. É por direitos’ (JUDENSNAIDER et. al., 2013).

**IMAGEM 6: CARTAZ ‘NÃO SÃO SÓ 20 CENTAVOS’**



Fonte: G1 (Foto: *Dodô Azevedo*)

Com a disseminação dos relatos de violência nas redes sociais e na imprensa, começa-se então uma mudança de tom na cobertura quanto às manifestações. A manchete da Folha de São Paulo dizia: ‘Polícia reage com violência a protesto e SP vive noite de caos. Na imagem da capa um casal sendo agredido de modo arbitrário, por policiais na Avenida Paulista.

As manifestações do dia 17 seguem pacíficas, sem destruições, manifestantes feridos, depredações ou vandalismo. E um grito repetido nas ruas: ‘que coincidência! Não tem polícia, não tem violência’ (JUDENSNAIDER et al. 2013). Inaugura-se a segunda fase dos protestos com manifestações majoritariamente pacíficas, com ampla cobertura midiática e maior participação popular. Neste

momento também entram em pauta novas exigências. A partir de então houve, entre os dias 17 e 21, manifestações diariamente em várias cidades do Brasil. Naquele primeiro dia da segunda fase das manifestações, observa-se então que o discurso contrário às manifestações é abandonado, há uma postura mais branda da polícia em relação aos manifestantes. A cobertura dos grandes veículos de comunicação aborda sobre a violência policial. Após o episódio das prisões por porte de vinagre, uma manchete no Jornal O Estado de São Paulo exhibe: 'após polêmica, polícia diz que vai liberar o vinagre'<sup>10</sup>.

Nas ruas alguns cartazes diziam

#### **IMAGEM 7: CARTAZ 'EU ACREDITO EM VINAGRES'**



Fonte: G1 Foto: Caio Kenji/G1)

#### **IMAGEM 8: CARTAZ 'V DE VINAGRE'**



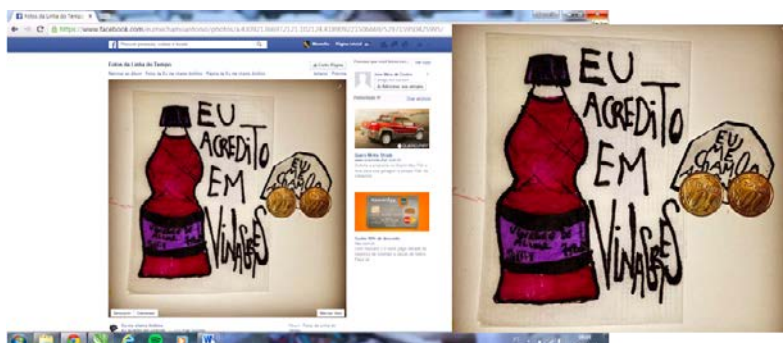
Fonte: politicavoz/tumblr

---

<sup>10</sup> RODRIGUES, Arthur. Após polêmica polícia vai liberar vinagre. O Estado de São Paulo, 17 de junho de 2013. Disponível em < <http://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,apos-polemica-policia-diz-que-vai-liberar-vinagre-imp-,1043266>>. Acesso em: janeiro de 2016.

Foto do site G1. Uma garota pausa para a foto com cartaz cujo conteúdo remete ao caso do vinagre. O cartaz é assinado por ‘Eu me chamo Antonio’- autor de frases escritas em guardanapo e que atualmente tem livros publicados, perfil no Facebook e site. Este cartaz está no G1 numa seção que traz como título ‘cartazes das manifestações’. Originalmente, a frase está em postagem no Facebook do perfil “Eu me chamo Antonio”<sup>11</sup>, que desde 2012 compartilha o que rabiscava com caneta hidrográfica em guardanapos. Na montagem da postagem, o desenho de um frasco de vinagre com a frase ‘Eu acredito em vinagres’, a assinatura do desenho, ao lado, também feita em um guardanapo e sobre ela duas moedas de 10 centavos ou os 20 que deram início as manifestações e ao uso do vinagre. A postagem foi feita no dia posterior à detenção do jornalista preso por portar o condimento.

#### IMAGEM 9: PRINT DA FANPAGE DE EU ME CHAMO ANTÔNIO



Fonte: facebook.com/eumechamoantonio

Dos comentários no G1 sobre o cartaz segurado pela menina da foto está o da garota da foto identificada como Inaê Lima que tenta explicar o sentido do cartaz e dizendo: ‘Sou eu a garota da foto. Bom eu tirei essa frase de uma página de poesias. Como poesia cada um interpreta de um jeito, minha interpretação foi: Eu acredito em todos os manifestantes, ou seja, eu acredito no povo.’ Em um post seguinte ela repete: ‘A garota da foto sou eu. Eu tirei essa frase de uma página de poesias do Facebook, E como poesia

<sup>11</sup> EUMECHAMOANTONIO (Fanpage). Disponível em <<https://www.facebook.com/eumechamoantonio/photos/a.430921366972121.102124.418909221506669/529715950425995/>> Acesso em 23 de outubro de 2015.



cada qual tem sua interpretação, a minha interpretação foi: Eu acredito em cada um dos manifestantes, ou seja, EU ACREDITO NO POVO’.

Outros cartazes com o tema do vinagre circularam nas redes digitais, uns marcando a presença do Anonymus nas manifestações de junho no Brasil. Imagem posada, postada no blogging Tumblr. O manifestante que segura o cartaz não aparece. No cartaz o V é representado do mesmo modo que na série de quadrinhos, ‘V de Vingança’, trazendo do seu personagem principal Guy Fawkes, e por traz uma garrafa de vinagre. O cartaz faz referência subliminar à série, adaptando ao contexto da luta de alguns manifestantes com a política, que prendeu alguns por porte de vinagre. Este ‘V’ também parece se conectar ao ‘V’ de *Viviendas* do Movimento dos Indignados de Espanha, referenciado acima.

V de Vinagre também se constituiu em jogo para o Facebook. Criado pelo Flux Game Studio, o jogo é uma referência aos detentos durante o protesto do dia 13, por porte de vinagre. Quanto à lógica do jogo<sup>12</sup>, um manifestante usando uma máscara inspirada no personagem principal do filme ‘V de Vingança’ deve fugir dos policiais que querem detê-los por porte de vinagre. Quanto mais garrafas de vinagre o jogador conseguir pegar, mais policiais o persegue. No caso de ser pego, o usuário receberá um ranking com a avaliação dos policiais sobre sua atuação, sendo classificado como ‘meliante’, ‘vândalo’ ou ‘desocupado’.

---

<sup>12</sup> PROTESTOS INSPIRAM GAME ‘V DE VINAGRE’ PARA FACEBOOK. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/games/noticias/2013/06/protestos-inspiram-game-v-de-vinagre-para-facebook.shtml>.> Acesso e: 24.07.2014

**IMAGEM 10: PRINTS DAS TELAS: DE INICIO E DE FIM DO JOGO COM UM DOS RESULTADOS POSSÍVEIS DO JOGO.**



Fonte: [www.fluxgamestudio.com](http://www.fluxgamestudio.com)<sup>13</sup>



Fonte: Flux games youtube<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Disponível em: <<http://www.fluxgamestudio.com/#!en/zoom/c4h0/i01i5z>.> Acesso em: fevereiro de 2014.

<sup>14</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=6IYUbNcFSnw>.> Acesso em: fevereiro de 2014.

O jogo é uma clara referência ao caso do jornalista Piero Locatelli<sup>15</sup>, da revista Carta Capital, registrou em vídeo quando foi abordado e encaminhado para o Distrito Policial por carregar um vidro de vinagre na mochila.

Da proibição do uso do vinagre nos protestos, surge nas redes sociais o termo - identificado no Wikipédia<sup>16</sup> - a 'Revolta da Salada'. Sua apresentação na página dizia que o nome popular indicava também que o movimento teria se baseado em outros episódios históricos do Brasil, como a Revolta do Vintém<sup>17</sup> - no qual a população protestou contra o aumento de vinte réis das passagens dos bondes, sendo bem-sucedida e iniciando o que seria a derrocada do II Império do Brasil. 'Após protestos em SP, 'Revolta da Salada' ganha página no Wikipédia' é o título da matéria do Portal Terra do dia 14, explicando este fato e mostrando que a página foi retirada do ar. Já no site colaborativo, encontra-se um direcionamento da discussão sobre a retirada do termo dizendo sobre a utilização de termo que está sujeito às consequências jurídicas.

No dia 18 a pauta difusa das manifestações é destaque nos meios de comunicação. "‘Contra tudo’ e por mudanças, milhares vão às ruas no país". Alguns cartazes também traziam esta ideia de 'contra tudo' e que 'tem muita coisa errada', sinalizando a dispersão da pauta.

---

<sup>15</sup> Repórter de Carta Capital é detido por portar vinagre. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=5w1fxiXxdbw>>. Acesso em 25 de maio de 2014.

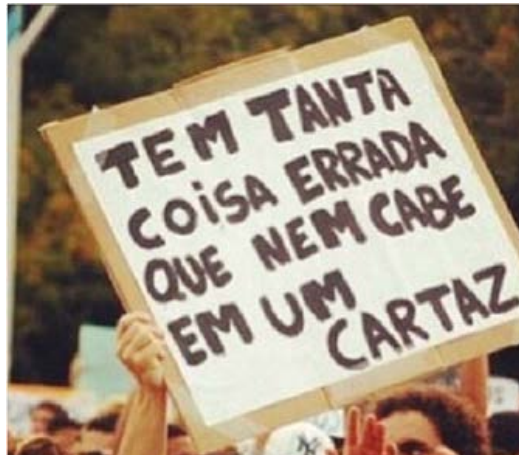
<sup>16</sup> Logo após seu surgimento na enciclopédia colaborativa, foi suprimido pelo critério de eliminação rápida. A Wikipédia justifica 'pouca consistência' na explicação do termo, não sendo indicado como e por que motivo um artigo sobre o assunto deveria ser incluído.

<sup>17</sup> A REVOLTA POPULAR QUE NÃO FOI POR APENAS 20 RÉIS. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/vidaacidadania/conteudo.phtml?tl=1&id=1418127&tit=A-revolta-popular-que-nao-foi-por-apenas-20-reis>. Acesso em: 24.07.2014.

**IMAGEM 11: CAPA DA FSP DE 18 DE JUNHO DE 2013**



**IMAGEM 12: CARTAZ: ‘TEM TANTA COISA ERRADA QUE NEM CABE EM UM CARTAZ’**



Fonte: UOL

Em São Paulo, o MPL recebe apoio no Conselho da Cidade para que o prefeito Frenando Haddad revogue o aumento da tarifa do transporte público. Dia 19 de junho a imprensa mantém a tônica da dispersão de pauta nas manifestações e em São Paulo, o prefeito convoca coletiva para comunicar a revogação do aumento. Outras cidades como Porto Alegre, Cuiabá João Pessoa, Recife e Rio de Janeiro já haviam eliminado o aumento da tarifa.

Dia 20 de junho houve manifestações em várias cidades do Brasil, como uma celebração da vitória principal dos protestos, no entanto houve violência em vários lugares. Os protestos continuaram no dia 21 e neste dia o MPL anunciou que não convocaria mais manifestações.

## **CONSIDERAÇÕES**

Cartaz feito no improviso, com uma ‘rubrica’ própria de seu portador, feito em unidade e exclusivamente para o evento, ele parece evidenciar uma necessidade e um desejo de expressão para um interlocutor. Como balões de histórias em quadrinhos para o diálogo dos personagens, apresentando sua lógica e humor – ou como diria Bakhtin (1992), uma entonação expressiva. A entonação é o som que o valor faz (CLARK; HOLQUIST, 1998, p. 37). Embora, de natureza diferente das histórias em quadrinhos, o cartaz de manifestação também vem para dizer alguma coisa. De acordo com Tchakhotine (1997) o cartaz de manifestações (assim como carros de som, folhas de papel lançados no alto dos prédios, buzinas, as pichações em muros) é usado também como elemento de uma propaganda com expressão de frase síntese – como os slogans - e do tipo emocional que visa a excitar ao máximo as multidões e é inserido em cortejos que tomam certo caráter carnavalesco. E segundo o mesmo autor, as manifestações são a mais alta expressão do dinamismo político das massas.

As manifestações a partir de 2013 apresentam uma característica de organização através das redes sociais digitais, com permanência das repercussões nestas redes e trazendo forte comparecimento dos indivíduos mais que das instituições (embora elas estejam também). Com a maior presença dos indivíduos, na interação, o discurso se personaliza e se fragmenta. O cartaz indica quem diz sua mensagem - supostamente, quem o sustenta na passeata ou quem o posta como o registro de um momento,

na rua em manifestação -, no entanto, não aparece a autoria original de sua mensagem. Os cartazes revelam o que observa Cohn (2014) ao dizer que “há uma estética particular nas manifestações: não desfraldam bandeiras de organizações nem usam faixas pré-confecionadas, não usam palavras de ordem e as chamadas são em cima da demanda foco”.

Por sua natureza, o cartaz nasce sintético e seu conteúdo é parte de um discurso que já surge fragmentado, uma vez que é individualizado. Cada um segura o seu cartaz e diz nele o que deseja, mas sempre a partir de um dado contexto e de sua compreensão sobre este momento, sem a regulação prévia de um discurso institucionalizado. O cartaz faz gerar, sendo ele um signo vivo que ao mesmo tempo reflete e refrata um determinado contexto - sempre responsivo gerador de outros sentidos em um fluxo adiante - como ensina Braga (2006).

O cartaz destaca a ideia das articulações para as manifestações que foram às ruas, mas que se utilizaram das mídias sociais online para se organizarem configurando-se, como pontua Castells, como formas organizacionais. E a mensagem do cartaz é constituída por um conjunto de elementos diversos, armazenados na memória e criados pela cultura de quem se aproxima ou se apropria deste suporte.

A partir das manifestações referenciadas aqui é possível dizer que ao se dispararem ideias – que recebem maior velocidade de disseminação com as redes sociais digitais – tais ideias tornam-se objeto de conversa e interação a partir do estímulo recebido, cujo cartaz é marcador da circulação interacional.

## REFERÊNCIAS

BAKHTIN, Mikhail M. *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Hucitec, 1992.

BRAGA José Luiz; FERREIRA, Jairo; FAUSTO NETO, Antônio; GOMES, Pedro Gilberto (orgs.). *10 perguntas para a produção do conhecimento em comunicação*. São Leopoldo-RS: Ed. UNISINOS, 2013.

BRAGA José Luiz. *A sociedade enfrenta sua mídia: dispositivos sociais de crítica midiática*. São Paulo: Paulus, 2006.

CASTELLS, Manuel. *Redes de Indignação e Esperança*. São Paulo: Zahar, 2013.

CLARK, Katherina; HOLQUIST, Michael. Mikhail Bakhtin. São Paulo: Perspectiva, 1998.

FAUSTO NETO, Antônio. A circulação das bordas. In: FAUSTO NETO, Antônio; VALDETTARO, Sandra. Mediatización, sociedade y sentido: diálogos entre Brasil y Argentina. Rosário, Argentina, Agosto 2010, p. 2-17.

NETO, Antônio. Fragmentos de uma 'analítica' da midiatização. In: Matrizes, n.2, Abril, 2008, São Paulo, p. 89-105.

FERREIRA, Jairo; VIZER, Eduardo (orgs.). Mídia e movimentos sociais: linguagens e coletivos em ação. São Paulo: Paulus, 2007.

GOHN, Maria da Glória. Manifestações de junho de 2013 no Brasil e praças dos indignados no mundo. Petrópolis: Vozes, 2014.

HARVEY, David et. al. Occupy. São Paulo: Boitempo: Carta Maior, 2012.

JUDENSNAIDER, Elena et. al. Vinte centavos: a luta contra o aumento. São Paulo: Veneta, 2013.

MARICATO, Ermínia et al. Cidades Rebeldes: passe livre e as manifestações que tomaram as ruas do Brasil. São Paulo: Boitempo: Carta Maior, 2013.

MARTIN-BARBERO, Jesus. Ofício de Cartógrafo – travessia latino-americana da comunicação e da

MOLES, Abraham. O cartaz. 2.ed. São Paulo: Perspectiva, 2004.

SAID, Gustavo Fortes; DOURADO; Jacqueline Lima (orgs.). O delírio é um desejo: ensaios e fragmentos sobre os protestos de junho de 2013 no Brasil. Edufpi, Teresina, 2014.

TCHAKHOTINE, Serge. A mistificação das massas pela propaganda política. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

# CONTEXTOS DE SUSTENTABILIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS: INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN

---

Durán González, Ana María<sup>1</sup>  
Mosquera López, Pedro Damián<sup>2</sup>

## RESUMEN

Se proponen cuatro contextos de Sustentabilidad, cada uno de los cuales conjuga una visión teórica sobre la Responsabilidad Social Empresarial y modelos de Relaciones Públicas. Esta propuesta se basa en las convergencias entre las corrientes teóricas de Garriga y Melé (2004) los modelos de Relaciones Públicas de Grunig y Hunt (2000), y la visión evolutiva del continuo de colaboración de James Austin (Banco Interamericano de Desarrollo, 2005).

Posteriormente se plantea un test que permite identificar el tipo de contexto de sustentabilidad en el que se desenvuelve cada organización y demostrar la relación existente entre la Sustentabilidad como paradigma de gestión y las Relaciones Públicas como herramienta válida para contribuir a su evolución, así como para formular conclusiones sobre el funcionamiento de cada contexto y recomendaciones sobre el modelo de Relaciones Públicas a aplicar.

**Palabras-clave:** Sustentabilidad; Responsabilidad Social Empresarial; Relaciones Públicas; Modelos de comunicación.

## CUERPO DEL TRABAJO

Las teorías proveen a los investigadores de una guía para construir sobre una conceptualización previa (Shoemaker, Tankard, &

---

<sup>1</sup> Docente Investigadora de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad del Azuay

<sup>2</sup> Investigador de la Universidad del Azuay



Lasorsa, 2004), la misma que se forma desde reflexiones que surgen de la práctica y permiten representar la realidad formulando abstracciones de sus objetos o procesos (Shoemaker, Tankard, & Lasorsa, 2004, p. 109), es decir modelos teóricos que deben validarse en contextos reales.

Para el ejercicio de los comunicadores que desempeñan funciones estratégicas en organizaciones públicas, privadas y civiles que han incurrido en procesos de sustentabilidad, así como para investigadores que trabajan en esa línea, es sumamente importante contar con modelos teóricos que orienten su gestión de Relaciones Públicas y les permita entenderla, predecirla y controlarla, para ello se formula la propuesta descrita a continuación y se propone un instrumento de validación.

La propuesta presentada conjuga tres enfoques teóricos distintos y complementarios que dan lugar a cuatro contextos de sustentabilidad que coexisten en el mundo actual y su análisis pretende facilitar la comprensión de la compleja realidad de cada organización para orientar la gestión que desarrollan día a día los comunicadores a fin de que su trabajo de Relaciones Públicas contribuya a la sustentabilidad de las organizaciones.

Para desarrollar la propuesta se parte de convergencias detectadas entre los modelos de RRPP de Grunig y Hunt (Dirección de Relaciones Públicas, 2000) y las corrientes teóricas de RSE de Garriga & Melé (2004), así como del Continuo de Colaboración propuesto por James Austin, en el cual se presenta la evolución de las relaciones mutuas entre las organizaciones públicas, privadas y civiles (Banco Interamericano de Desarrollo, 2005).

Los modelos de Relaciones Públicas de Grunig y Hunt se han constituido en un referente importante en esta disciplina, ya que lograron sistematizar las prácticas en organizaciones dentro de cuatro patrones concretos y verificados, que han sido analizados por varias escuelas teóricas.

De la misma manera, las corrientes o apartados teóricos planteados por Garriga y Melé, reflejan una visión que se nutre desde la interdisciplinariedad para establecer características comunes de determinados enfoques que han dibujado los lineamientos a seguir en la sustentabilidad a lo largo del desarrollo de la disciplina.

El continuo de colaboración es una herramienta que permite gestionar y medir el nivel de relaciones que existen entre las organizaciones privadas y las organizaciones sin fines de lucro, para esto se

han definido tres niveles: filantrópico, transaccional e integrativo. En la presente propuesta se utilizará el continuo de colaboración para otorgarle el componente evolutivo que refleja la realidad de las organizaciones, en constante cambio.

El contexto de Responsabilidad Social y el modelo de Relaciones Públicas que le corresponde no son invariables ni inamovibles, se modifican en forma continua, lo cual se entiende muy bien desde el punto de vista expuesto por Grunig y Hunt, quienes señalan que las organizaciones aplican simultáneamente distintos modelos, dependiendo del público con el cual se relacionen (2000); lo que nos lleva a concluir que los modelos pueden ser coexistentes, aunque se pueda destacar uno de ellos en determinado momento.

De la misma manera, en el continuo de colaboración de Austin, se describe la complejidad de las relaciones entre una organización y sus stakeholders, haciendo notar que simultáneamente una organización puede mantener relaciones filantrópicas con un stakeholder, mientras con otro su relación puede ser transaccional o integrativa (BID, 2005).

## **CONTEXTOS DE SUSTENTABILIDAD**

Se plantean cuatro contextos de Sustentabilidad caracterizados por un enfoque particular sobre un elemento específico de la relación organización – stakeholders y por aplicar una línea conceptual y teórica determinada. En cada uno de esos contextos corresponde desarrollar un modelo de gestión de Relaciones Públicas específico, con objetivos y herramientas propias, lo que a su vez requiere de un perfil de comunicador diferente.

Si bien, en cada contexto se pueden identificar organizaciones que se alinean a él por la naturaleza de su razón social, no es exclusivo el uno de la otra; pues al tratarse de un proceso dinámico y evolutivo, el nivel de desarrollo de responsabilidad social, así como el modelo de Relaciones Públicas, evolucionan constantemente en toda organización. A través del Continuo de Colaboración se consolida el dinamismo de la propuesta; pues sus etapas, con características particulares, marcan el paso de un modelo de gestión a otro.

## **ORGANIZACIONES CENTRADAS EN EL NEGOCIO**

El contexto denominado de Organizaciones centradas en el Negocio, tales como las empresas comerciales que buscan diferencias competitivas y estrategias que promuevan la venta de productos y servicios (Porter & Kramer, 2006). Una crítica a las organizaciones que trabajan en este contexto es el reduccionismo que supone dirigir empresas exclusivamente según la racionalidad económica, cuando ésta es solamente una parte del concepto más amplio de racionalidad humana. (Melé, 2007, p. 58).

Este contexto es congruente con el denominado de teorías instrumentales (Porter & Kramer, 2006). En este contexto se aplicaría el modelo de Agente de Prensa, basado en una comunicación propagandista y unidireccional (Ferrari, M. A. y França, F., 2011).

En el caso del comunicador que trabaja en el contexto de las organizaciones centradas en el negocio, se requiere de un profesional con formación en publicidad, manejo de medios, publicity, estrategias de viralización en redes sociales, etc.; capaz de lograr una mayor presencia de marca y un mayor posicionamiento de los servicios, productos o imagen de los directivos en los medios masivos, tales como el internet, la radio, la prensa y la televisión.

En ese contexto se evidencia una etapa Filantrópica en las relaciones de colaboración que se establecen con otras organizaciones, las mismas que se caracterizan por una relación momentánea con objetivos cortoplacistas y basados en la transferencia de recursos a cambio de reconocimiento e imagen (BID, 2005), en las que se antepone el beneficio de la organización privada ante cualquier objetivo conjunto que pueda tener la relación con organizaciones civiles. Se observa, entonces, que los objetivos de comunicación en esta fase de la relación estarán direccionados “a una actividad comercial mediante la que una causa y un producto o servicio comparten una imagen para el beneficio mutuo” (Newman & Mejía, 2011, p. 76).

La relación planteada, puede generar efectos de comunicación como notoriedad frente a la opinión pública. Sin embargo, de manera colateral se distingue que esta relación es pasajera, y tal notoriedad puede pasar a ser negativa, subsecuentemente se puede disminuir la credibilidad de la organización privada realizando la actividad filantrópica o

simplemente no tener la notabilidad que hace trascender a las organizaciones (BID, 2005).

Las relaciones filantrópicas hacen que las organizaciones desarrollen un compromiso creciente, que las conduce a superar este contexto y a convertirse en una organización centrada en la rendición de cuentas.

## **ORGANIZACIONES CENTRADAS EN LA RENDICIÓN DE CUENTAS**

En este contexto, de aquellas organizaciones que por su composición política tienen preocupación por la aceptación de parte de la opinión pública, en ocasiones con miras de reelección y en otras de permanencia administrativa se aplica el modelo de información pública, que busca siempre dirigir la mayor cantidad de información objetiva a través de medios de comunicación de masas y otros canales (Grunig & Hunt, 2000).

Es congruente con la corriente de las teorías políticas de Garriga y Melé que usa el principio de Ciudadanía Corporativa para indicar que existe un contrato implícito entre las organizaciones y la sociedad, lo cual hace que ésta sea responsable por difundir información sobre su actividad con el medio ambiente y la sociedad (Garriga & Melé, 2004).

Desde las relaciones públicas se advierte que este modelo es ampliamente utilizado por organizaciones gubernamentales y ONGs (Ferrari, M. A. y França, F., 2011) que tienen que mantener su transparencia. El especialista en información pública debería informar de lo que ha hecho la organización para ser responsable y debería explicar las recaídas en la irresponsabilidad (Grunig & Hunt, 2000, p. 107).

El profesional que ejerce en una organización centrada en la rendición de cuentas necesita formación en comunicación corporativa, así como dominar los procesos y sistemas de transparencia en las organizaciones y tener facilidad para conducir reuniones el sector civil.

El proceso de colaboración avanza y se genera un vínculo más profundo; pero no todavía integrado, las organizaciones entran a un nivel o etapa transaccional donde las necesidades de comunicación se vuelcan internas (BID, 2005). Se necesita del empoderamiento de los colaboradores para promover los valores de las iniciativas de RSE (Newman &

Mejía, 2011) a través de una cultura organizacional congruente y dialogante (Leandro & Rebelo, 2011).

La etapa transaccional del continuo de colaboración va marcada por un afianzamiento institucional (BID, 2005), así como por la preocupación de realizar una rendición de cuentas que le permita ganar la notoriedad, notabilidad, credibilidad y confianza que requiere la organización para legitimar sus procesos. Además, “Las colaboraciones se fortalecen cuando las partes comunican con claridad qué esperan recibir y qué están en posición de ofrecer” (BID, 2005, p. 170)

Estas transformaciones hacen al mismo tiempo que la organización evolucione su enfoque para pasar de la rendición de cuentas a una organización centrada en los intereses de los públicos.

## **ORGANIZACIONES CENTRADAS EN LOS INTERESES DE LOS PÚBLICOS**

En este contexto la organización tiene absoluta conciencia de la importancia que tiene el acercamiento a los particulares intereses y necesidades de cada uno de los stakeholders, ya que la satisfacción de los mismos garantiza una respuesta adecuada al entorno y por tanto, la subsistencia de la organización, se aplica el modelo asimétrico bidireccional, que busca el conocimiento exhaustivo de los involucrados y el entorno a través de la investigación (Grunig & Hunt, 2000). En este contexto están aquellas de alto nivel de competitividad, como las de concesión de servicios de tecnología, de seguridad, electrificación, informática, etc.

Guarda relación con la corriente de las teorías integrativas (Garriga & Melé, 2004) que buscan la legitimidad social a través de respuestas adecuadas al entorno. Miran estas teorías a los grupos implicados en sus distintas dimensiones y perfiles, así como en la complejidad de sus interrelaciones, para lo cual, los estudios de mercado, de satisfacción, de percepciones, de imagen, etc. son fundamentales. Para esto las organizaciones buscan adoptar procesos y modos de comportamiento sensibles a las preocupaciones y capacidades de cada uno de los grupos implicados (Melé, 2007, p. 60)

El comunicador que se desenvuelva en una organización centrada en los intereses de los públicos requiere conocimientos cabales de Comunicación Estratégica y manejar metodologías de investigación tanto cuantitativa como cualitativa que le permitan conocer a profundidad a los públicos, lo cual convierte en la fortaleza que le permite alcanzar con eficiencia los objetivos organizacionales.

Desde ese escenario, se vislumbra un estado ideal, en donde, de acuerdo al continuo, la etapa Integrativa se presenta como la congruencia entre las misiones y objetivos de las dos organizaciones en colaboración (Dias de Toledo Pitombo, Franca da Cunha, Soares, Bernardo Myczkowski, & Kassouf Pizzinatto, 2014). En esta etapa subsisten las necesidades de comunicación de los modelos anteriores, con mayor complejidad y adicionalmente incluye la comunicación interinstitucional (BID, 2005). A través de esta etapa o nivel de gestión se pasa a formar parte del contexto de las organizaciones centradas en el bien común.

## **ORGANIZACIONES CENTRADAS EN EL BIEN COMÚN**

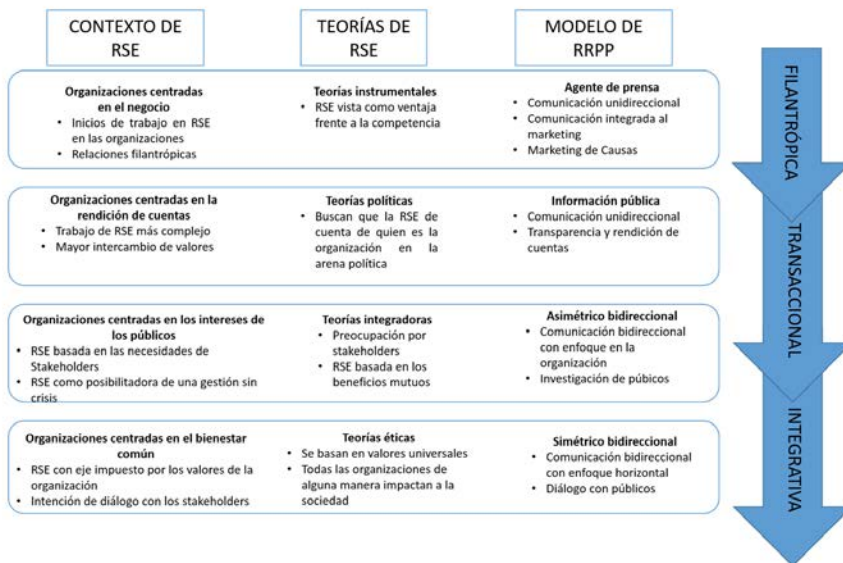
En este contexto, la filosofía organizacional contempla el bienestar de la sociedad, así como criterios de equilibrio, justicia, igualdad, etc. se aplica el modelo simétrico bidireccional que busca entablar relaciones mutuamente satisfactorias y encontrar un mejor entendimiento con los públicos (Ferrari, M. A. y França, F., 2011). Son ejemplos de éstas las fundaciones y organizaciones no gubernamentales creadas para solucionar problemas sociales no atendidos por el sector público.

Este modelo va de la mano con la corriente de las denominadas teorías éticas, basadas en principios conducentes a la vigencia de los derechos universales. (Torresano M., 2012) y en las cuales han cumplido un papel fundamental organismos tales como el Pacto Global, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ETHOS, EKOS, AVINA y otros.

Una empresa o entidad que pertenezca al contexto de las organizaciones centradas en el bienestar común requiere de un profesional generalista y polivalente que maneje la comunicación en forma simétrica y bidireccional con todos y cada uno de los stakeholders que forman parte de la red a la cual se integra la organización. Esta persona requiere una visión holística, capacidad de ser un consultor interno estratégico con criterios de base cada vez más influyentes (Costa, 2015, p. 15), que le

permita planificar y desarrollar estrategias globales, que atiendan tanto sus intereses como los de sus públicos.

**GRÁFICO N. 1 CONTEXTOS DE SUSTENTABILIDAD**



Fuente: elaboración propia

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**

Se propone un test que distingue variables útiles para demostrar la relación existente entre la Sustentabilidad como paradigma de gestión y las Relaciones Públicas como herramienta para su evolución.

A continuación se expone la ficha técnica del instrumento construido:

## **ANEXO A.**

# **TEST DE VALIDACIÓN DE CONTEXTOS DE SUSTENTABILIDAD Y MODELOS DE RELACIONES PÚBLICAS**

## **1. Ficha Técnica**

**Nombre:** Test de Validación de contextos de Sustentabilidad y Modelos de Relaciones Públicas

**Autores:** Ana María Durán, Pedro Damian Mosquera

**Administración:** Individual, de manera física o digital

**Duración:** De 5 a 10 minutos

**Aplicación:** Comunicadores a cargo de las relaciones públicas en organizaciones públicas, privadas o civiles

## **2. Variables:**

### ***Sustentabilidad***

En el apartado de sustentabilidad se distinguen 5 variables que logran explicar el nivel de gestión de RSE en las organizaciones.

### ***Línea conceptual***

Es la columna vertebral de las prácticas de RSE, esta variable se refiere específicamente a los apartados teóricos propuestos por Garriga y Melé, explicados en el cuerpo de este artículo.

### ***Tipo de colaboración***

Variable basada en el continuo de colaboración de James Austin que permite analizar la relación existente entre la organización y los involucrados.

### ***Planificación y recursos para la Responsabilidad Social***

Basada en parámetros referidos a las actividades que se realizan enfocadas a grupos sociales vulnerables.



### ***Planificación de la preservación ambiental***

Toma en cuenta las acciones desarrolladas para mitigar los impactos ambientales negativos y potenciar los positivos.

### ***Respeto a los derechos de los demás***

Valora la conducta respetuosa con trabajadores, competidores, consumidores y otros grupos involucrados.

#### **a. Relaciones Públicas**

Las variables de Relaciones Públicas se han propuesto desde los postulados de James Grunig y Todd Hunt, y sus cuatro modelos de relaciones públicas.

#### ***Flujo de la información***

Esta variable permite observar si el flujo de información entre la organización y sus públicos es unidireccional o bidireccional asimétrico y si es simétrico o no.

#### ***Objetivos de comunicación***

Se basa en la naturaleza de los objetivos propuestos por la organización y tipo de relación que estos conducen.

#### ***Estrategias de comunicación***

Validan la dirección que cobra el conjunto de acciones en correspondencia con los objetivos y la conducta de la organización.

#### ***Perfil del comunicador***

Se refiere a la formación y habilidades que debe desarrollar el profesional en cada contexto.

#### ***Discurso de la organización***

Analiza el trasfondo de la línea discursiva de cada organización y cómo esta se apega a los modelos de Grunig y Hunt.

### 3. Calificación e interpretación

El test está compuesto por dos secciones, una de Sustentabilidad y la otra de Relaciones públicas, cada sección cuenta con 5 variables correspondientes a cada disciplina, en cada una de dichas variables hay 4 aseveraciones o ítems que describen cuatro tipos de organizaciones, entre ellas, el encuestado tendrá que distribuir 10 puntos, otorgándole un mayor puntaje a aquella o aquellas que describen mejor su propia organización.

Para la calificación de este test se sumarán los puntajes asignados en las cinco variables, de cada contexto. El nivel de desarrollo de sustentabilidad y el modelo de Relaciones Públicas con mayor puntuación serán los que predominan en la organización referida. Este test se puede aplicar de forma individual, para formular recomendaciones particulares en cada organización, o a una muestra representativa para obtener resultados que permitan realizar análisis concluyentes sobre la gestión de Relaciones Públicas en un marco de Sustentabilidad, como se señala en el siguiente ejemplo.

#### SUMATORIA DEL PUNTAJE ASIGNADO A LAS VARIABLES DE SUSTENTABILIDAD

SUSTENTABILIDAD						
	LÍNEA CONCEPTUAL	TIPO DE COLABORACIÓN	PLANIFICACIÓN Y RECURSOS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	PLANIFICACIÓN DEL CUIDADO AMBIENTAL	RESPECTO A LOS DERECHOS DE LOS DEMÁS	SUMA
Centradas en el negocio	2	0	0	0	3	5
Centradas en la rendición de cuentas	3	3	0	0	3	9
Centradas en los intereses de los públicos	3	3	2	0	0	8

<b>Centradas en el bienestar común</b>	2	4	8	10	4	28
--	---	---	---	----	---	----

### SUMATORIA DEL PUNTAJE ASIGNADO A LAS VARIABLES DE RELACIONES PÚBLICAS

RELACIONES PÚBLICAS						
	FLUJO DE INFORMACIÓN	OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	PERFIL DEL COMUNICADOR	DISCURSO DE LA ORGANIZACIÓN	SUMA
<b>Centradas en el negocio</b>	5	5	6	4	2	22
<b>Centradas en la rendición de cuentas</b>	5	3	2	3	6	19
<b>Centradas en los intereses de los públicos</b>	0	0	2	2	2	6
<b>Centradas en el bienestar común</b>	0	2	0	1	0	3

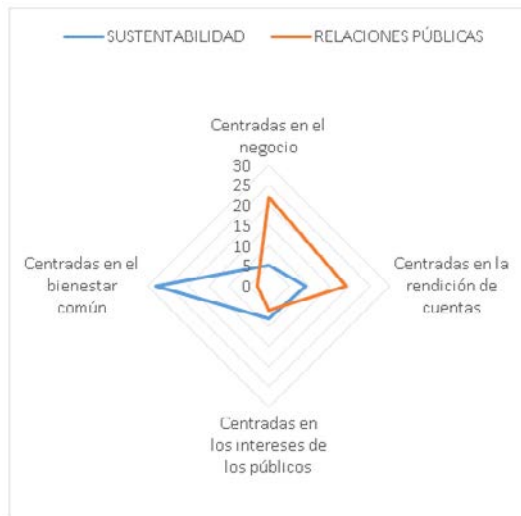
Los resultados de la suma de las variables se presentarán a través de un gráfico de radar, el mismo que permite visualizar de mejor manera cual es el contexto de Sustentabilidad y el modelo de Relaciones Públicas preponderante en cada organización, así mismo será posible identificar la coincidencia o discrepancia entre los dos. En el primer ejemplo que se observa en el *gráfico de radar 1* se confirma que hay coherencia entre el modelo de Relaciones Públicas que se aplica y el nivel de desarrollo de sustentabilidad, en el ejemplo del *gráfico de radar 2*, al observarse divergencias se plantearán recomendaciones que permitan que la comunicación se constituya en una herramienta facilitadora

de la gestión de sustentabilidad, de acuerdo a la propuesta formulada para cada uno de los contextos.

**GRÁFICO DE RADAR 1 (CONGRUENTE)**



**GRÁFICO DE RADAR 2 (DIVERGENTE)**



## **ANEXO B.**

### **TEST DE SUSTENTABILIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS**

Su respuesta al presente test permitirá conocer a qué tipo de organización pertenece la suya, considerando sus prácticas de Sustentabilidad y plantearle recomendaciones relacionadas con el manejo de las Relaciones Públicas que pueden serle de suma utilidad. Gracias por su colaboración.

Nombre de la Organización:

Ciudad sede:

Sector al que pertenece:

Actividad:

Misión:

Visión:

Los siguientes items describen 4 tipos de organizaciones. Léalos con detenimiento y distribuya 10 puntos entre las cuatro aseveraciones, otorgándole un mayor puntaje a aquella o aquellas que describen mejor su propia organización. Tenga presente que ninguna de las opciones es mejor que otras y que puede distribuir el puntaje entre varias que se le aproximan u otorgarle la totalidad a una descripción con la que la identifique a su empresa.

### **SUSTENTABILIDAD**

#### **Línea Conceptual**

- A. \_\_\_\_ En mi organización todos nos enfocamos en maximizar las utilidades de la empresa a través de las distintas actividades que desempeñamos.
- B. \_\_\_\_ En mi organización todos procuramos la mayor eficiencia para cumplir responsablemente con la misión que la organización tiene en la sociedad.

- C. \_\_\_\_ En mi organización todos procuramos entender a los grupos sociales que están en nuestro entorno para responder a sus necesidades.
- D. \_\_\_\_ En mi organización nuestras acciones se enfocan a alcanzar una sociedad más justa.

### **Tipo De Colaboración**

- A. \_\_\_\_ Mi organización no brinda colaboración a ninguna otra.
- B. \_\_\_\_ Mi organización brinda colaboración a otras cuando se lo piden, de acuerdo con lo que a la organización le interesa dar.
- C. \_\_\_\_ Mi organización se preocupa por escuchar cuando se le pide colaboración para que ésta sea adecuada a lo que el solicitante necesita, sin olvidar las necesidades de mi empresa.
- D. \_\_\_\_ Mi organización dialoga y colabora en igualdad de condiciones con varias otras para cumplir su rol en la sociedad.

### **Planificación y Recursos para la Responsabilidad Social**

- A. \_\_\_\_ En mi organización no se contemplan actividades en favor de ningún sector social.
- B. \_\_\_\_ En mi organización ocasionalmente se destinan recursos económicos en favor de sectores sociales determinados.
- C. \_\_\_\_ En mi organización existe un presupuesto para realizar acciones en favor de sectores sociales determinados.
- D. \_\_\_\_ En mi organización contamos con una planificación para contribuir al desarrollo social de determinados grupos.

### **Planificación del cuidado ambiental**

- A. \_\_\_\_ En mi organización se realizan acciones para cuidar el ambiente siempre y cuando signifiquen un ahorro económico.
- B. \_\_\_\_ En mi organización se realizan acciones para cuidar el ambiente porque es una tendencia actual y eso favorece la imagen.

- C. \_\_\_\_ En mi organización se realizan acciones para cuidar el ambiente porque hay grupos que se ven beneficiados.
- D. \_\_\_\_ Mi organización cuenta con un Plan Ambiental para asegurar el bienestar de las actuales y futuras generaciones.

### **Respeto a los Derechos de los demás**

- A. \_\_\_\_ En mi organización los derechos de los demás son importantes si no afectan los recursos de la empresa.
- B. \_\_\_\_ En mi organización se respetan los derechos de los demás para evitar daños en la imagen.
- C. \_\_\_\_ En mi organización nos preocupamos por conocer los derechos de los demás para evitar infringirlos.
- D. \_\_\_\_ En mi organización el respeto a los derechos de los demás es un valor que está sobre cualquier otro.

## **RELACIONES PÚBLICAS**

### **Flujo de información**

- A. \_\_\_\_ En mi organización se difunde la información conveniente para ella y mayoritariamente la dirigen los directivos a sus diferentes públicos.
- B. \_\_\_\_ En mi organización la información que se difunde es verificada antes de que los directivos la den a conocer a sus diferentes públicos.
- C. \_\_\_\_ Para emitir información mi organización se esfuerza por conocer las necesidades de nuestros públicos.
- D. \_\_\_\_ Para mi organización los diferentes públicos son considerados interlocutores con quienes se mantiene un diálogo continuo.

### **Objetivos de Comunicación**

- A. \_\_\_\_ La comunicación en mi organización mayoritariamente apunta a la venta de sus productos o servicios.
- B. \_\_\_\_ La comunicación en mi organización pretende rendir cuentas a la ciudadanía y fortalecer su imagen a través de ello.
- C. \_\_\_\_ Mi organización hace esfuerzos por conocer a sus públicos para responder a sus necesidades con estrategias pertinentes.
- D. \_\_\_\_ Mi organización procura establecer un diálogo con sus públicos para optimizar sus vínculos con ellos.

### **Estrategias de Comunicación**

- A. \_\_\_\_ Las estrategias de mi organización son fundamentalmente la publicidad, el marketing de causas y los boletines de prensa.
- B. \_\_\_\_ Mi organización utiliza como estrategias frecuentes los informes de gestión, las asambleas públicas, eventos de socialización, recorridos de obras, casas abiertas, etc.
- C. \_\_\_\_ En mi organización solemos hacer estudios de imagen, sondeos de opinión pública, estudios de mercado, etc.
- D. \_\_\_\_ En mi organización utilizamos estrategias tanto de comunicación mercadológica, como organizacional e institucional, enfocadas hacia objetivos globales que toman en cuenta el entorno interno y externo de la organización.

### **Perfil del Comunicador**

- A. \_\_\_\_ El comunicador ideal en mi organización debe procurar conocimientos en el área de la publicidad y las comunicaciones integradas al marketing.
- B. \_\_\_\_ El comunicador ideal en mi organización debe ser un experto en rendición de cuentas y relaciones con los medios masivos de comunicación.



- C. \_\_\_\_ El comunicador ideal en mi organización debe procurar ser un experto en investigación de mercados, sondeos de opinión pública, auditorías de imagen, etc.
- D. \_\_\_\_ El comunicador ideal en mi organización debe procurar ser un profesional generalista y polivalente, con visión holística y que atienda tanto los intereses de la organización como los de sus públicos.

### **Discurso de la organización**

- A. \_\_\_\_ El discurso de mi organización se plantea en función de beneficiar nuestros objetivos de venta de bienes y servicios.
- B. \_\_\_\_ El discurso de mi organización se plantea en función de mantener informados a los públicos de lo que hacemos y quienes somos.
- C. \_\_\_\_ El discurso de mi organización se plantea procurando responder a los intereses y necesidades de los públicos.
- D. \_\_\_\_ El discurso de mi organización se plantea en forma estratégica, considerando la visión de la organización y su misión en la sociedad.

# PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS PARA DESENVOLVER ECONOMIAS MAIS CRIATIVAS: UM ESTUDO DE CASO DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DA TETRA PAK

---

Flávia Cristina Martins Mendes<sup>1</sup>

## Resumo

Este artigo procurou analisar a comunicação institucional da empresa Tetra Pak. O foco foi estudar ações sustentáveis que se transformaram em fatos comunicáveis. Os fatos analisados aqui são: a embalagem 100% renovável, o site Rota da Reciclagem e o site Cultura Ambiental nas Escolas. Outro ponto foi compreender como a comunicação dessas ações sustentáveis pode fazer relação com elementos da economia criativa, da inovação e da criatividade.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Comunicação Institucional; Criatividade; Inovação; Tetrapak.

## INTRODUÇÃO

A temática da sustentabilidade tornou-se um assunto muito discutido nos últimos anos, principalmente porque a humanidade começou a sofrer as consequências negativas da revolução industrial e do capitalismo, ou seja, do pensamento insustentável do sistema econômico mundial.

Ao mesmo tempo que as mudanças econômicas e sociais do século XX trouxeram a vantagem competitiva de abertura de mercados, faci-

---

<sup>1</sup> Mestre em Interfaces Sociais da Comunicação peça ECA-USP, graduada em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo e com especialização em Comunicação Empresarial pela Faculdade Cásper Líbero. Professora e pesquisadora em comunicação e sustentabilidade. Professora da Faculdade Paulista de Ensino Superior.

lidade de processos (devido aos avanços tecnológicos) e a globalização, alguns problemas apareceram.

A nova economia afeta a tudo e todos, mas é inclusiva e exclusiva ao mesmo tempo; os limites da inclusão variam em todas as sociedades, dependendo das instituições, das políticas e dos regulamentos. Por outro lado, a volatilidade financeira sistêmica traz consigo a possibilidade de repetidas crises financeiras com efeitos devastadores nas economias e na sociedade. (CASTELLS, 2005, p. 203)

Da mesma forma que este sistema socioeconômico auxilia as empresas e o mercado, ele também pode trazer consequências para a relação indivíduo-economia-sociedade.

A sustentabilidade, no seu conceito amplo, é um novo paradigma proposto por esta nova ordem. A temática da sustentabilidade passa por diversos atores sociais e por todas as organizações, as consequências de não se pensar em sustentabilidade afetam a vida de todos.

Mas o capitalismo sustentável necessitará mais do que apenas tecnologia e mercados que promovam ativamente a desmaterialização. Necessitaremos também definir radicalmente as novas visões do significado de igualdade social, justiça ambiental e ética empresarial. Isso exigirá um melhor entendimento não somente das formas financeiras e físicas do capital, mas também do capital social, humano e natural. (ELKINGTON, 2001, p. 76)

Sachs (2007) apresenta algumas maneiras de como a sociedade pode se adequar à sustentabilidade e aceitá-la como um paradigma concreto: o processo deverá cobrir várias décadas, os países industrializados deverão assumir uma fatia maior dos custos de transição e ajuste tecnológico, dependerá de mudanças institucionais, projeção de políticas multidimensionais e de se redirecionar ao progresso tecnológico, as mudanças devem ocorrer nos estilos de vida, nos padrões de consumo e nas funções produtivas e incorporação de técnicas ambientalmente adequadas.

Portanto, a construção do desenvolvimento sustentável é um processo de longo prazo e que depende de vários atores sociais. E algumas empresas estão buscando cumprir seu papel em relação às práticas sus-

tentáveis. Este artigo é um estudo de caso (YIN, 2010) da empresa Tetra Pak, que fabrica embalagens longa vida para alimentos.

Neste artigo, foram analisados o site institucional da empresa, seu último relatório de sustentabilidade publicado e sua página na mídia social Facebook.

O artigo apresenta duas tabelas, construídas por meio do embasamento teórico, para a compreensão das ações institucionais voltadas à sustentabilidade e sua relação com os elementos da cultura criativa.

## **AS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NAS EMPRESAS: CONCEITOS E PERSPECTIVAS**

A temática da sustentabilidade tem uma trajetória recente na sociedade contemporânea. O tema começou a ser pensado a partir da segunda metade do século XX. Segundo Veiga (2010), as raízes da discussão do tema sustentabilidade estão interligadas com os estudos da ecologia e da economia. É difícil pensar em sustentabilidade, sem pensar em como interagimos com os oceanos, as florestas, os animais, ou seja, o meio ambiente que nos cerca. E além de pensarmos neste ambiente é necessário compreender como lidamos com os processos de **produção, distribuição, acumulação e consumo de bens materiais e serviços**, portanto a nossa economia.

Desde a década de 1970 surgiram vários conceitos sobre sustentabilidade, mas o conceito que mais é conhecido é denominado *Triple Bottom Line*, os chamados três pilares da sustentabilidade. Os três pilares que compõem a sustentabilidade são ambiental, social e econômico (ELKINGTON, 2001).

A vertente ambiental procura dar enfoque às questões mais preocupantes da ecologia, o cuidado com o planeta por meio da proteção ambiental, da utilização dos recursos renováveis, da ecoeficiência e da gestão dos resíduos.

O pilar econômico procura alinhar os conceitos de prosperidade e crescimento econômico com resultados econômicos produtivos, melhoria na competitividade e melhores relações de mercado.

O último pilar, o pilar social, começou a ser mais discutido no início do século XXI. Este pilar está ligado à questão de dignidade humana, como direitos humanos, direito dos trabalhadores, envolvimento de comunidades, transparência e postura coerente dos indivíduos e das organizações.

O pesquisador em ecossocioeconomia Ignacy Sachs apresenta as particularidades da sustentabilidade ao complementar com mais duas dimensões:

1. Sustentabilidade social: ligada à equidade, ou diminuição do abismo entre ricos e pobres;
2. Sustentabilidade econômica: ligada ao gerenciamento mais eficiente dos recursos;
3. Sustentabilidade ecológica: ligada à capacidade de carga do planeta, como limitação do uso de combustíveis fósseis, redução do volume de resíduos e poluição, autolimitação no consumo material, tecnologia de baixo teor de resíduos e normas para uma adequada proteção ambiental;
4. Sustentabilidade espacial: ligada à configuração rural-urbana mais equilibrada;
5. Sustentabilidade cultural: ligada às mudanças ajustadas à especificidade de cada contexto sócio ecológico. (SACHS, 2007, p.181-183)

Este conceito de sustentabilidade nos mostra o quanto a sustentabilidade é um tema complexo. As particularidades apresentadas pelo autor fazem parte do conceito dos três pilares com mais duas dimensões, a cultural e a espacial. Essas dimensões estão ligadas a sustentabilidade como um conceito adaptável e flexível, ou seja, além de se pensar nos três pilares (social, ambiental e econômico) precisamos pensar em como é possível adaptar esses pilares para a cultura de diferentes países, diferentes políticas e diferentes cidades dentro de um mesmo país, como no caso do Brasil que é um país de dimensão continental, onde a sustentabilidade precisa ser adaptada de diferentes maneiras.

O conceito de sustentabilidade como um valor contemporâneo tem como enfoque pessoas, grupos, empresas e instituições públicas e privadas. Este conceito se consolidou quando a sustentabilidade passou a ser um adjetivo, como exemplo: empresa ou organização sustentável, consumo sustentável, produto sustentável ou verde, prática sustentável,

ou seja, a sustentabilidade inseriu-se tão fortemente no cotidiano atual que esta foi a forma que encontraram para mostrar que um valor intangível pode direcionar uma sociedade e as organizações nela inseridas. “Nada garante que tais comportamentos ou processos sejam realmente sustentáveis, mas essa foi a maneira selecionada para comunicar que está sendo feito algum esforço nessa direção” (VEIGA, 2010, p. 21).

Muitas empresas compreenderam essa necessidade atual e começaram a trabalhar as questões relacionadas à sustentabilidade em seus processos produtivos e como consequência em seus processos comunicacionais.

As práticas sustentáveis tornaram-se mais comuns dentro das empresas, nos últimos anos, e em muitos casos a adesão às práticas sustentáveis está relacionada a um processo de investimento em pesquisa e desenvolvimento e criação de um ambiente propício à inovação e criatividade, como no estudo de caso apresentado neste artigo.

E em ambientes inovadores e mais sustentáveis, o papel da comunicação institucional torna-se mais importante e mais necessário para a construção de uma vantagem competitiva em um mundo que ainda procura formas de implementar a sustentabilidade.

## **O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS**

A comunicação organizacional “analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre as organizações e seus diversos públicos” (KUNSCH, 2003, p.149).

O processo de comunicação pode se diferenciar de empresa para empresa dependendo do que a empresa quer comunicar e qual canal é utilizado para isso, mas o resultado que se pretende é estabelecer um diálogo com os *stakeholders*, seja por meio de uma comunicação mercadológica, institucional, administrativa ou interna, da qual denominamos comunicação integrada (KUNSCH, 2003).

Neste artigo, o foco é a compreensão da comunicação institucional, onde sua função principal é conscientizar e orientar os *stakeholders* de sua missão, visão e valores e da cultura organizacional de uma empresa ou instituição.

Nos dias atuais, a comunicação institucional dentro das organizações, principalmente de grandes corporações privadas, tem sido muito utilizada como uma forma de construir relacionamentos com o objetivo de desenvolvimento local e de disseminação da cidadania.

Cidadania é o desenvolvimento social com igualdade. Assim sendo, a riqueza socialmente produzida, as descobertas científicas e tecnológicas, as artes, a educação, o lazer e todas as demais benesses geradas no processo histórico deveriam ser desfrutadas com igualdade e liberdade para a realização plena da cidadania. (PERUZZO, 2007, p. 46)

Ao pensarmos na definição de cidadania apresentada por Peruzzo, podemos entender que a comunicação institucional constrói a personalidade creditiva da organização (KUNSCH, 2003), ou seja, é por meio da comunicação institucional que a sociedade percebe as ações de uma empresa, mesmo antes de suas ações promocionais e de vendas.

É fundamental a percepção de que, buscando motivar indivíduos quanto a adotar posturas sustentáveis ou a prestigiar produtos, serviços, organizações, mais do que simplesmente informar, as empresas precisam gerar relacionamentos entre suas marcas e os consumidores, com base tanto na informação quanto em apelos emocionais que tenham conexão com a realidade desses indivíduos e abram possibilidades para sua ação concreta. (SANTOS, 2009, p. 158).

As organizações compreenderam que ações comunicacionais que valorizem aspectos de sustentabilidade e inovação são fatos importantes para serem compartilhados com seus mais diversos públicos e as auxiliam a construir uma imagem e conseqüentemente uma reputação que tem como direção a sustentabilidade como valor.

Quando a empresa utiliza sua comunicação institucional para promover a cidadania, ela procura realizar ações que auxiliem no desenvolvimento local ou regional e desse modo surge a oportunidade de construção de uma sociedade mais sustentável.

E por este motivo que a empresa precisa planejar sua comunicação e pensar de forma estratégica. Segundo Yanaze (2011), os fatos

que merecem ser compartilhados com os públicos, são denominados como fatos comunicáveis.

É possível compreender que “a ação institucional deve, portanto preceder à comunicação institucional. Sem uma ação institucional que gere fatos não haverá o que compartilhar, tornar comum, e, portanto, não há razão para desencadear uma ação de comunicação” (YANAZE, 2011, p.463), ou seja, não adianta a comunicação ser utilizada apenas como uma estratégia de divulgação de produtos e serviços.

O relatório de sustentabilidade, por exemplo, é um instrumento de comunicação com muitos fatos comunicáveis, mas para elaborar um relatório com uma temática tão abrangente é necessário primeiro realizar e selecionar as práticas sustentáveis dentro da organização.

Nos dias atuais, as empresas compreenderam também a importância das mídias sociais para a elaboração de sua comunicação institucional, assim como uma comunicação eletrônica como sites e portais para a disseminação dos fatos comunicáveis e também como maneira de compartilhar valores, um dos papéis da comunicação institucional que será analisado neste estudo.

No próximo tópico, será abordado como as práticas sustentáveis podem ajudar as organizações a serem mais inovadoras, construir economias mais criativas e promoverem o desenvolvimento local e sustentável e também a cidadania.

## **COMUNICAÇÃO, SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO PARA ECONOMIAS MAIS CRIATIVAS**

A complexidade da sustentabilidade e as suas cinco dimensões (social, econômica, ecológica, cultural e espacial) nos mostra o quanto é importante que as ações sustentáveis das empresas estejam integradas com o processo de inovação e na valorização de economias mais criativas.

Para compreendermos a relação entre sustentabilidade, inovação e economia criativa, faz-se necessário compreender alguns dos conceitos de criatividade, inovação e economia criativa.



Segundo o Panorama da Economia Criativa feito pelo IPEA<sup>2</sup> em 2013, o que se entende por economia criativa são atividades econômicas (indústrias, serviços e profissionais) que dependem de conteúdo simbólico, criativo e cultural e incluem aspectos econômicos, sociais e culturais. A empresa do estudo de caso deste artigo, Tetra Pak, não pode ser inserida na definição de economia criativa, pois não trabalha com o setor de artes, audiovisual, design, música, moda ou serviços criativos dos quais são consideradas atividades dentro da economia criativa. Entretanto, as práticas sustentáveis da Tetra Pak e sua forma de comunicá-las partem do princípio de construção de conteúdo simbólico, criativo e cultural e também inovador.

A inovação tem sido um assunto bastante discutido atualmente por acadêmicos e profissionais de diversas áreas. Durante muito tempo, a inovação empresarial esteve ligada somente ao surgimento de novas tecnologias e à criação de novos produtos, mas com o desenvolvimento tecnológico acelerado e avançado e com a criação de milhares de novos produtos a cada ano, a inovação começou a ser vista de uma maneira diferente.

A inovação também deve ser entendida como o desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da empresa, que é aquilo que permite produzir e levar ao mercado um fluxo constante de inovações menores e incrementais. (KOTLER; TRÍAS DE BES, 2011, p.18)

Dentro das práticas de mercado, o que encontramos é uma valorização da inovação radical, aquela que muda todos os processos, os produtos e a prestação de serviços, porém para uma cultura da inovação existe a necessidade do hábito da inovação que é construído pela inovação gradual, pela cultura da inovação dentro de uma organização. “A inovação não é função de um departamento, de apenas um gerente ou diretor, a inovação deve acontecer no mais variados níveis da empresa, torna-se responsabilidade de toda organização” (KOTLER; TRÍAS DE BES, 2011).

Outro ponto que precisa ser abordado é a conceito onde muitos acreditam que criatividade é o mesmo que inovação. O processo de inovação depende da habilidade criativa dos colaboradores, mas é preciso saber implementar a criatividade.

---

<sup>2</sup> IPEA: Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas.

O problema dessas organizações não é tanto a falta de pessoas com suficiente criatividade, e sim a falta de gerenciamento de ideias funcionais. Elas não têm inovação ou gerenciamento de inovação suficiente porque confundem criatividade com inovação. (KOTLER; TRÍAS DE BES, 2011, p. 21-22)

O desenvolvimento da criatividade é muito importante para práticas empresariais inovadoras e principalmente para práticas sustentáveis e a maneira de comunicá-las.

Para Torre (2005), a criatividade é algo vivo e com energia, portanto a atividade criativa não está relacionada apenas aos inventores e artistas, mas também ligada às variadas atividades humanas. “A criatividade é fruto da interação sociocultural e somente será pleno quando engendradas melhorias sociais ou culturais” (TORRE, 2005, p. 17).

Segundo o Relatório de Economia Criativa da ONU (2013), as atividades e empresas desse setor trazem resultados benéficos para a economia como geração de empregos e renda, para a área social na construção de um diálogo intercultural, para a área cultural no engajamento, participação cultural e atividades criativas e na área ambiental onde a economia criativa faz a união entre cultura e desenvolvimento sustentável por meio de estratégias de educação e engajamento de pessoas, principalmente jovens e crianças.

Uma empresa que adota práticas sustentáveis inovadoras também pode partir deste princípio onde as atividades criativas se tornam uma ponte para a disseminação da sustentabilidade.

Para Cunha e Yanaze (2015), as indústrias criativas colocam em evidência o binômio cultura/desenvolvimento local e assim o transforma em um novo paradigma global.

A forma como a empresa comunica sua atuação sustentável, ou cria meios mais criativos de comunicar suas práticas e engajar os indivíduos pode ser associada à abordagem da economia criativa, mesmo que a atividade principal da empresa não seja parte desta economia, pois conforme mostra Torre (2005), a criatividade é uma interação sociocultural que depende da comunicação para o desenvolvimento local.

O próximo tópico será apresentado a análise da comunicação institucional da Tetra Pak.

## ESTUDO DE CASO: TETRA PAK

A Tetra Pak é uma empresa sueca que oferece soluções de envaseamento e armazenamento de alimento. Atualmente, está presente em 85 países com cerca de 23.000 funcionários. A empresa iniciou suas atividades na década de 1940. O seu fundador Ruben Rosing começou a desenvolver uma embalagem de leite que tivesse o mínimo de material e máximo de higiene. No Brasil, a Tetra Pak instalou sua primeira fábrica no Estado de São Paulo, em 1978<sup>3</sup>.

Em 2015, foi considerada pelo Guia Exame de Sustentabilidade, a empresa mais sustentável do setor, pois conseguiu reciclar mais de 76.000 toneladas de embalagens, em 2014, o que significa um índice de reaproveitamento de 31%. A meta da empresa é reciclar 40% até 2020 (REVISTA EXAME, 2015).

A atuação da empresa em reciclagem é conhecida também por apoiar cooperativas de catadores de material reciclável.

O estudo de caso (YIN, 2010) da Tetra Pak, neste artigo, será analisar sua comunicação institucional por meio do relatório global de sustentabilidade (em inglês), pelo site institucional do Brasil e pela sua página no Facebook, as publicações (posts/menções) dos meses de janeiro e fevereiro de 2016.

A análise será feita pelo modelo dos fatos comunicáveis. Serão três fatos analisados: a embalagem 100% renovável e certificada, o aplicativo rota da reciclagem e a educação ambiental para crianças.

A embalagem 100% renovável e certificada por órgãos internacionais, a empresa buscou substituir o plástico e o alumínio, que são componentes da suas embalagens atuais, para embalagens produzida a partir de papel e polietileno à base de cana-de-açúcar, incluindo a tampa, denominada Tetra Rex. A embalagem foi lançada no início de 2015. Esta embalagem é certificada pela FSC<sup>4</sup> e mostra que a empresa utiliza matérias-primas de fontes renováveis, ou seja, mais sustentáveis.

---

<sup>3</sup> Disponível em <[www.tetrapak.com.br](http://www.tetrapak.com.br)> Acessado em 20 fev 2016.

<sup>4</sup> Forest Stewardship Council é uma certificação ambiental para produtos que utilizam madeiras como sua matéria-prima, no caso da Tetra Pak que utiliza papel nas suas embalagens.

O aplicativo para celular e site institucional Rota da Reciclagem foi criado pela empresa em 2008. “[...] o diferencial é um mapa que exhibe a exata localização dos postos de entrega voluntária (PEV), as cooperativas de catadores de materiais recicláveis e os chamados comércios de entulhos em todo o País – muitas delas em São Paulo” (VENTURA, 2014, p. 100).

A última ação é a educação ambiental para crianças e jovens, chamado de Cultura Ambiental nas Escolas, assim como a Rota da Reciclagem é um site institucional com diversas informações sobre meio ambiente e reciclagem. O objetivo é apresentar ferramentas para a prática da educação ambiental em sala de aula e auxiliar professores e alunos com a disseminação de conteúdos, tendo como foco a questão dos resíduos sólidos<sup>5</sup>.

Essas três ações institucionais foram selecionadas tendo como base as cinco dimensões da sustentabilidade (social, ecológica, econômica, cultural e espacial). As ações institucionais tornaram-se fatos comunicáveis, ou seja, fatos que merecem ser compartilhados e comunicados no site institucional da empresa, no relatório de sustentabilidade e na página do Facebook.

A tabela 1 mostra se os fatos apresentados anteriormente se tornaram ou não fatos comunicáveis nos meios selecionados.

---

<sup>5</sup> Disponível em <<http://www.culturaambientalnasescolas.com.br/institucional/site/educacao-ambiental>> Acessado em 20 fev 2016.

**TABELA 1 – FATOS COMUNICÁVEIS E MEIOS DE COMUNICAÇÃO**

<b>FATOS COMUNICÁVEIS</b>  <b>MEIOS DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>EMBALAGEM 100% RENOVÁVEL E CERTIFICADA</b>	<b>ROTA DA RECICLAGEM</b>	<b>CULTURA AMBIENTAL NAS ESCOLAS</b>
<b>Relatório de sustentabilidade 2015</b>	Relatório em inglês  Duas página descrevendo sobre esta ação/produto.  Três páginas descrevendo sobre a certificação FSC e sua importância para a Tetra Pak	Relatório em inglês  Nada apresentado	Relatório em inglês  Nada apresentado
<b>Site Tetra Pak Brasil</b>	Página exclusiva para o tema sustentabilidade e para descrição desta prática sustentável	Página exclusiva para o tema sustentabilidade e para descrição desta prática sustentável. Apresenta também o link direto da página.	Página exclusiva para o tema sustentabilidade e para descrição desta prática sustentável. Apresenta também o link direto da página
<b>Facebook Tetra Pak Brasil</b>	Em janeiro, não apresentou nenhum post/menção que fazia referência a esta ação.  Em fevereiro, apresentou dois posts/menções sobre o tema, sendo um deles com a função de apresentar a certificação FSC.	Em janeiro, apresentou um post/menção explicativo sobre o site.  Em fevereiro seguiu o mesmo padrão, um post/menção.	Em janeiro, apresentou, dois posts/menções sobre o site.  Em fevereiro, não apresentou nenhum post/menção

Fonte: elaborado pela autora

Na tabela 1, podemos perceber que a empresa enfatiza a comunicação institucional dessas ações principalmente no site institucional

www.tetrapak.com.br. Na página do Facebook, não há muitos posts/menções nos dois meses analisados, das 21 postagens, entre comunicação institucional e mercadológica, nos meses de janeiro e fevereiro de 2016, apenas 6 tinham o foco nas ações institucionais descritas. No relatório de sustentabilidade é apresentado um relatório de uma empresa global, sem certificação ou auditoria e também está em inglês. O relatório está dividido em três seções: comida, pessoas e futuro. A ação/produto embalagem 100% renovável está apresentada na seção futuro, pois o relatório é de 2015 com, dados referentes a 2014. Esta embalagem entrou no mercado em 2015.

A tabela 1 teve como objetivo mostrar onde os fatos comunicáveis estão sendo disseminados e qual a relevância de cada um deles nos meios apresentados. Foi possível perceber que a empresa com sede em vários países prioriza o site institucional brasileiro para compartilhar essas práticas sustentáveis.

A tabela 2 tem o objetivo de mostrar como os elementos de economia criativa podem estar associados com os fatos comunicáveis e as ações sustentáveis da empresa Tetra Pak.

**TABELA 2 – ELEMENTOS DA ECONOMIA CRIATIVA E FATOS COMUNICÁVEIS**

<b>ELEMENTOS DE ECONOMIA CRIATIVA</b>	<b>FATOS COMUNICÁVEIS</b>	<b>MEIOS DE COMUNICAÇÃO</b>
Economia	Rota da reciclagem	Site institucional Tetra Pak Brasil
	Rota da reciclagem	Facebook Tetra Pak Brasil
	Embalagem 100% renovável	Site institucional Tetra Pak Brasil
	Embalagem 100% renovável	Facebook Tetra Pak Brasil
	Embalagem 100% renovável	Relatório de Sustentabilidade

Social	Cultura Ambiental nas Escolas	Site institucional Tetra Pak Brasil
	Cultura Ambiental nas Escolas	Facebook Tetra Pak Brasil
	Rota da Reciclagem	Site institucional Tetra Pak Brasil
	Rota da Reciclagem	Facebook Tetra Pak Brasil
Cultural	Cultura Ambiental nas Escolas	Site institucional Tetra Pak Brasil
	Cultura Ambiental nas Escolas	Facebook Tetra Pak Brasil
Ambiental	Embalagem 100% renovável, Rota da Reciclagem e Cultura Ambiental nas Escolas	Site institucional Tetra Pak Brasil
	Embalagem 100% renovável, Rota da Reciclagem e Cultura Ambiental nas Escolas	Facebook Tetra Pak Brasil
	Embalagem 100% renovável	Relatório de Sustentabilidade

Fonte: elaborado pela autora

Nesta tabela podemos verificar que os elementos de economia criativa citados pelo Relatório de Economia Criativa da ONU podem fazer uma relação com as ações sustentáveis da Tetra Pak e a sua maneira de comunicá-las e compartilhá-las com seus *stakeholders*.

O elemento economia aparece quando a empresa comunica sobre a Rota da Reciclagem e a embalagem 100% renovável, em todos seus meios: site, Facebook e relatório. O elemento social está muito presente em dois fatos: a rota da reciclagem e a cultura ambiental nas escolas,

porque sua comunicação está muito voltada ao desenvolvimento social e ao engajamento de crianças e jovens para uma visão de aspectos da sustentabilidade como a questão da reciclagem e da coleta seletiva.

O elemento cultural pode estar presente em toda a sua comunicação, mas o site Cultura Ambiental nas Escolas reforça a construção do diálogo intercultural entre escolas, professores e alunos, pois nele é disponibilizados vídeos, textos, jogos para abordar a sustentabilidade, este tipo de diálogo é um ponto forte da economia criativa.

O último elemento, o ambiental, está presente em toda sua comunicação, pois essa empresa tem muitas ações sustentáveis voltadas ao pilar ambiental, que não foram selecionadas para este artigo. A empresa consegue enxergar a sustentabilidade como um valor e procura por meio da construção e comunicação de algumas práticas sustentáveis promover o desenvolvimento local e também a cidadania.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo procurou analisar a comunicação institucional de três ações sustentáveis da empresa Tetra Pak.

A sustentabilidade é ainda um desafio para todas as organizações. Nos últimos anos podemos perceber que este tema é recorrente e está sendo mais popularizado, no entanto é necessário que a inovação esteja presente nas ações sustentáveis para esta ser disseminada e alcançar mais facilmente todos os *stakeholders* de uma organização. Se houver a possibilidade de unir os elementos da economia criativa, inovação e criatividade para as práticas sustentáveis, esta pode ser uma estratégia de comunicação institucional eficaz.

A empresa deste estudo de caso mostrou que sua comunicação institucional está bem desenvolvida no site institucional, porém há questões que precisam ser repensadas e melhor elaboradas. A página no Facebook prioriza a comunicação institucional, porém se pensarmos em porcentagem dos 21 posts/menções sobre as ações descritas apenas 6 eram do tema, ou seja, apenas 28% dos posts/menções estavam relacionadas a estas práticas tão interessantes, porém pouco disseminadas nesse meio de comunicação organizacional e institucional.

O relatório de sustentabilidade é o maior desafio, pois mostram em suas 83 páginas a empresa Tetra Pak global. Este relatório pontua



algumas ações em alguns países, porém o enfoque é maior nas ações que estão presentes em todos os países, principalmente o que está relacionado ao produto/embalagem longa vida. Outro desafio é que o relatório está em inglês, o que pode dificultar sua assimilação por alguns *stakeholders* que não compreendam este idioma.

Nos três fatos comunicáveis apresentados é possível compreender que a dimensão ambiental (SACHS, 2007) é o que direciona as ações da empresa, mas mesmo valorizando esta dimensão, a Tetra Pak procura valorizar as dimensões culturais, sociais e econômicas.

## REFERÊNCIAS

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede A era da informação. Volume I*. Tradução: Roneide Venâncio Majer. 8ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CUNHA, K. P.L; YANAZE, M.H. *Economia criativa um paradigma de política pública contemporâneo? Uma discussão conceitual*. In: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Ano 12, Número 23, 2º semestre, 2015.

ELKINGTON, John. *Canibais com garfo e faca*. Tradução: Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001.

KOTLER, P; TRÍAS DE BES, F. *A bíblia da inovação*. Tradução: Editores. São Paulo: Leya, 2011.

KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

OLIVEIRA, J. M; ARAUJO, B. C; SILVA, L. V. *Panorama da economia criativa no Brasil. Texto para discussão*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Rio de Janeiro: IPEA, 2013.

ONU; UNDP; UNESCO. *Creative Economy Report. Special Edition*. United Nations Development Programme. New York, 2013.

PERUZZO, C. M. K. Cidadania, comunicação e desenvolvimento social. In: KUNSCH, M. M. K; KUNSCH, W. L. (Orgs.). *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: Summus, p. 45-58, 2007.

REVISTA EXAME. *Guia Exame de Sustentabilidade 2015*. Edição 1101, ano 49, nº 21, novembro de 2015.

SACHS, Ignacy. *Rumo à ecossocioeconomia. Teoria e prática do desenvolvimento*. FREIRE, Paulo (org.). São Paulo: Cortez, 2007.

SANTOS, P.B. *Comunicação e marketing no contexto da sustentabilidade dos negócios*. In: A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. KUNSCH, Margarida M. K; OLIVEIRA, Inove L. (orgs). São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

TETRA PAK. *Sustainability Update 2015*. 83p. Disponível em <[www.tetrapak.com.br](http://www.tetrapak.com.br)>. Acessado em 20 fev 2016.

TORRE, S. de L. *Dialogando com a criatividade*. São Paulo: Madras, 2005.

VEIGA, J. E. *Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

VENTURA, I. Longa vida à ousadia. *Revista Consumidor Moderno*, nº 194, pp. 96-101, agosto, 2014.

YANAZE, M. H. *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações*. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2011.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 4ª Edição. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2010.



# UM DIÁLOGO POSSÍVEL ENTRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO AMBIENTAL: UM ESTUDO SOBRE AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DA VOLVO DO BRASIL

---

Juliane do Rocio JUSKI<sup>1</sup>

## RESUMO

A preocupação da sociedade com problemas ligados à sustentabilidade socioambiental se acentuou nas últimas décadas, ganhando aderência inclusive no campo da comunicação, dando origem aos estudos da comunicação ambiental. Para observar como esta nova vertente de pesquisa se desenvolve empiricamente buscou-se, então, explorar aproximações entre os estudos de comunicação organizacional, na perspectiva da Escola de Montreal, e a comunicação ambiental. Para analisar essas relações optou-se por observar ações de responsabilidade socioambiental da Volvo do Brasil, adotando como referencial metodológico a hermenêutica de profundidade de Thompson (1995).

**Palavras-chave:** Comunicação Ambiental; Comunicação Organizacional; Responsabilidade Socioambiental.

## INTRODUÇÃO

A degradação sobre os limites naturais anunciados e presenciados diariamente provocaram uma mudança profunda no pensamento da relação homem-natureza. Essa preocupação da sociedade com problemas ligados à sustentabilidade socioambiental se acentuou nas últimas décadas, ganhando aderência, também, no campo da comuni-

---

<sup>1</sup> Mestre em Comunicação pela Universidade Federal do Paraná. Bacharel em Relações Públicas pela UFPR. E-mail: julijuski@gmail.com

cação. A responsabilidade socioambiental passou a integrar a missão de muitas organizações ao redor do mundo, uma vez que a iniciativa privada começou a entender a necessidade de se zelar pelo planeta, por meio de ações que preservem a natureza.

Certamente que o exercício desses novos papéis requer uma maior reflexão tanto sobre a forma como essas organizações obtêm lucro em seus negócios quanto em seus relacionamentos com os mais diversos públicos e o resultado disso em ações de responsabilidade social. É sob essa perspectiva que se constata o impacto significativo das questões ambientais no campo da comunicação organizacional.

Deste modo, o que interessa neste artigo é explorar aproximações possíveis entre os estudos de comunicação organizacional e as pesquisas em comunicação ambiental. Adota-se a hermenêutica de profundidade, fundamentado em Thompson (1995), para se observar essas relações na prática, optando-se por analisar a empresa Volvo do Brasil, multinacional reconhecida por suas ações de responsabilidade socioambiental no setor de transportes.

## **COMUNICAÇÃO AMBIENTAL: UM NOVO CAMPO DE ESTUDOS COM MÚLTIPLAS POSSIBILIDADES**

A comunicação ambiental é o campo de estudos que relaciona as ciências do meio ambiente à comunicação. Cox (2010) descreve a comunicação ambiental como um campo de estudos multidisciplinar, e, ao se dedicar a essa investigação e suas práticas, verificou que são influenciadas diariamente pelos meios de comunicação. Ainda segundo o autor, tanto o entendimento quanto as percepções a respeito da natureza são construídos não apenas por meio de debates públicos, mas também da mídia, da internet e de conversas informais entre os indivíduos. São essas interações que proporcionam a formação de uma percepção crítica a respeito do meio ambiente.

Já Loose *et al.* (2014) compreendem a comunicação ambiental como um espaço interdisciplinar que busca compreender a complexidade da sociedade, fundamentado na epistemologia socioambiental.

Para compreender a linha do tempo desse campo, Aguiar e Cerqueira (2012) desenvolveram um “estado da arte” sobre a comuni-

cação ambiental. Foi a partir da segunda metade do século XX que a preocupação com o meio ambiente ganhou evidência, e esse destaque passou também a intrigar pesquisadores da comunicação – o que até a década de 1960 parecia ser algo inconcebível. Esse contexto é destacado como o início das discussões sobre a comunicação e o meio ambiente.

Para Aguiar e Cerqueira (2012, p. 13), a cronologia apresentada nesse “estado da arte” evidencia que a configuração da comunicação ambiental como campo de estudos foi se constituindo “a partir da crítica e da desconstrução das visões tradicionais acerca do mundo natural, por um lado, e pela incorporação da temática às práticas profissionais de comunicação, de outro”. Esses pouco mais de 40 anos da comunicação ambiental revelam que diversos pesquisadores e especialistas têm se dedicado a encontrar definições que “deem conta da pluralidade e da complexidade de sentidos derivados da interação dos multifacetados termos ‘comunicação’ e ‘meio ambiente’” (p. 14). No entanto, eles sempre esbarram na dificuldade de designar um campo que é, simultaneamente, de práticas e de estudos sobre essas práticas.

Cox (2010) buscou apresentar uma definição para a comunicação ambiental na tentativa de minimizar as confusões a respeito das diversas explicações para o termo. Para o autor, a comunicação é assumida como formas de ações simbólicas, como a linguagem e outros atos, e esses símbolos são mais do que transmissão de informação, eles atuam ativamente na construção de entendimento e na criação de significados sobre o mundo. De acordo com Cox, a comunicação ambiental pode ser compreendida como um:

veículo pragmático e constitutivo para o nosso entendimento do meio ambiente assim como nossa relação com o mundo natural; é um meio simbólico que usamos na construção dos problemas ambientais e na negociação de diferentes respostas da sociedade (COX 2010, p. 19, tradução nossa)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> I use the phrase environmental communication to mean the pragmatic and constitute vehicle for our understanding of the environment as well as our relationships to the natural world; it is the symbolic medium that we use in construting environmental problems and in negotiating society’s different responses to them. Define this way, environmental communication serves two di-

Aguiar e Cerqueira (2012, p. 17) auxiliam no esclarecimento da ideia apresentada por Cox ao afirmarem que, nessa perspectiva sociossimbólica abordada pelo autor, a comunicação é considerada “constitutiva porque ajuda a compor representações da natureza e de problemas ambientais de forma a serem compreendidos” e é “pragmática porque contribui para a solução desses problemas, ao estudar os efeitos que essa comunicação tem sobre as percepções ambientais do sujeito e sobre a relação do ser humano com a natureza”.

Cox (2010) enfatiza ainda três princípios da comunicação ambiental, que auxiliam na sua compreensão:

1. A comunicação humana é uma forma de ação simbólica;
2. Nossas crenças, atitudes e comportamentos relacionados à natureza e aos problemas ambientais são mediados ou influenciados pela comunicação;
3. A esfera pública emerge como um espaço de discussão para a comunicação sobre o meio ambiente (COX 2010, p. 32, tradução nossa).<sup>3</sup>

Aguiar e Cerqueira (2012), assim como Cox (2010), afirmam que esses estudos podem contribuir para a evolução das teorias da comunicação, ao investigarem as formas discursivas e as expressões simbólicas envolvidas nas relações do ser humano com a natureza e com o meio ambiente.

Para Del Vecchio de Lima *et al.* (2014), o campo da comunicação ambiental ainda está em fase de consolidação de seus fundamentos epistemológicos. No entanto, a expressão já é bastante reconhecida,

---

fferent functions (COX, 2010, p. 19).

<sup>3</sup> 1. Environmental communication is pragmatic. It educates, alerts, persuades and help us to solve environmental problems. It is this instrumental sense of communication that probably occurs to us initially. It is the vehicle or means which we use in problem solving and is often part of public education campaigns. [...]. 2. Environmental communication is constitutive. Embedded within the pragmatic role of language and other forms of symbolic action is a subtler level. By constitutive, I mean that our communication about nature also help us construct or compose representations of nature and environmental problems as subjects for our understanding. Such communication invites a particular perspective, evokes certain values (and not others), and thus creates conscious referents for our attention and understanding [...]. (COX, 2010, p. 19).

remetendo tanto às práticas como aos produtos da comunicação que tenham relação com o meio ambiente. Mas é justamente o grau de comprometimento com a questão ambiental que amplia as compreensões entre teóricos e profissionais da área, aumentando as lacunas entre teoria e prática, e, por vezes, gerando certo esvaziamento do conceito. Essa perda do sentido original da expressão “comunicação ambiental” é por vezes observada como o “esverdeamento” de empresas e produtos, técnicas conhecidas como greenwashing e que apenas montam uma farsa para “construir” uma imagem sustentável, sem realmente alterar o *modus operandi* de ações ou produtos.

Já a prática da comunicação ambiental, para Del Vecchio de Lima *et al.* (2014, p. 9), “pressupõe a utilização de fundamentos comunicacionais a favor do exercício da cidadania planetária, que estimule ações transformadoras pela sustentabilidade do meio”, ou seja, ações verdadeiramente caracterizadas como comunicação ambiental buscam alterar o comportamento e a cultura dos indivíduos e engajá-los para a adoção de uma perspectiva sustentável das ações cotidianas. Os autores afirmam, também, que, mesmo quando não caracterizadas como comunicação ambiental, algumas práticas em comunicação emergem como espaços e condições para o exercício alternativo desse campo, oferecendo vislumbres de caminhos a serem explorados e esforços que buscam mudar e transformar a realidade.

## **SITUANDO O CAMPO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A comunicação organizacional, assim como a ambiental, nasce em um campo de estudos de múltiplas perspectivas. Kunsch (2009) ressalta que ela tem suas raízes fixadas em vários campos. Silvestrin (2009, p. 85) também partilha dessa concepção interdisciplinar apontada por Kunsch ao afirmar que, “em decorrência dessas imbricações, observa-se que a comunicação organizacional tem instigado acadêmicos de diferentes áreas a trazerem reflexões de suas áreas de conhecimento, como da linguística e da administração [...]”.

A partir da década de 1980 o quadro começou a mudar, uma vez que muitos pesquisadores perceberam a possibilidade de se valerem da teoria crítica e da pesquisa interpretativo-crítica para observarem os fenôme-



nos comunicativos, ressalta Kunsch (2009). E essa visão interpretativa dos estudos em comunicação organizacional trouxe novas possibilidades e perspectivas para se trabalhar a comunicação nas e das organizações.

Foi a partir desse momento que os estudos em comunicação organizacional passaram a questionar a comunicação sob uma ótica mais complexa e desafiadora, sendo assim, a comunicação passou a ter não apenas o papel de informar e/ou persuadir, como também de construir novas realidades, indo ao encontro do que estava sendo discutido no próprio campo da comunicação.

A visão crítica proporcionou a esses estudos uma perspectiva mais complexa do processo comunicativo organizacional ao levar em conta os “aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo”, explica Kunsch (2009, p. 70).

O início do século XXI trouxe múltiplas perspectivas a tais estudos se beneficiaram com a exploração tanto das tensões como das conexões entre as perspectivas teóricas e dialógicas. O campo da comunicação organizacional desenvolveu uma identidade interdisciplinar ao combinar diversas perspectivas teóricas, sendo considerado uma área de múltiplas visões e de abordagem universal, por abrigar vários métodos, teorias, âmbitos de pesquisa e postulados filosóficos. E essa abrangência, segundo Kunsch (2009), possibilitou um avanço no número de estudos na área, consolidando-se como uma disciplina acadêmica autônoma.

## **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL SOB O VIÉS DA ESCOLA DE MONTREAL**

Conforme foi observado anteriormente os estudos em comunicação organizacional evoluíram e mudanças nas perspectivas das pesquisas se desenvolveram a partir dos anos 1980. Uma dessas perspectivas foi a Escola de Montreal, que analisa a comunicação organizacional não apenas em aspectos funcionais, mas também observa o caráter constitutivo das ações organizacionais (CASALI, 2009a). E essa compreensão de natureza interpretativa é ainda pouco explorada no Brasil.

Segundo Casali (2009a, p. 108), a Escola de Montreal se apresenta como uma perspectiva pioneira no desenvolvimento de uma teoria co-

municacional das organizações, pois ela está “preocupada em explorar a equivalência entre comunicação e organização, essa corrente de pensamento investiga a emergência das organizações pela comunicação”.

Kunsch (2009a, p. 74), assim como Casali, enfatiza que a Escola de Montreal tem se destacado nos estudos de comunicação organizacional ao propor novos olhares para o campo. E a singularidade dessa corrente de pensamento é “conseguir fazer uma mescla entre o pragmatismo norte-americano e o pensamento francês”. Ao unir essas duas vertentes, ela trabalha a comunicação organizacional em uma perspectiva tanto interpretativa quanto crítica, “por meio de análise de narrativas e pensando a comunicação como organização, em vez da comunicação na organização”. E essa perspectiva interpretativa também é levantada por Taylor (2006, p. 11) quando afirma que “somos certamente partidários do movimento interpretativo que surgiu na década de 1980”. A adoção dessa perspectiva veio a ser uma das principais características da escola.

Para Taylor (2006), a abertura no campo acadêmico permitiu que pesquisadores se afastassem da pesquisa positivista e passassem a utilizar métodos menos cartesianos, mais relativistas para compreender os significados das ações sociais sob a ótica dos atores sociais. Segundo Casali (2009a, p. 11), é a partir desse momento que se propagam “ideias oriundas da etnografia, fenomenologia, semiótica e hermenêutica, principalmente a partir do histórico encontro de 1981 em Alta, Utah”, assim a “Escola de Montreal desenvolveu-se à luz do movimento interpretativo, influenciada pelas obras de Garfinkel, Goffman, Berger e Luckmann, entre outros”.

Kunsch (2009a, p. 74) também constata que Taylor adota uma perspectiva mais dialética e assume a complexidade da comunicação nas organizações em seus estudos. As relações ocorrem entre pessoas com diferentes visões de mundo, e que juntas são capazes de se organizarem, formando uma organização. Essa visão mais focada no fator humano já foi mencionada por Mumby (2009), pois é exatamente essa ruptura com o modelo positivista que permitiu “olhar” a comunicação organizacional sob novas percepções e compreender que uma organização é feita pelos indivíduos que a compõem, e a complexidade dos indivíduos é refletido nos estudos organizacionais.

Portanto, assim como define Taylor:

A Escola de Montreal concentra-se em investigar a forma como as conversações funcionam, sem desconsiderar a maneira pela qual a linguagem permite que as pessoas formulem explicações que possam dar sentido às suas experiências, à realidade que vivenciam diariamente – isto é, interpretação (TAYLOR, 2006, p. 11).

Casali (2009a) explica que a Escola de Montreal assim como outras correntes de pensamento, não está isenta do contexto sócio-histórico, político e cultural em que se origina ela é fiel à sua procedência canadense, em especial à Québec. O seu embasamento teórico está ancorado na síntese de produções intelectuais europeias e norte-americanas. E foi essa fusão conceitual múltipla que propiciou uma concepção teórica distinta, enfatizando a linguagem e o discurso, sem abandonar os aspectos materiais da realidade.

Com o desafio de explorar e compreender a equivalência entre a comunicação e a organização, a Escola de Montreal, segundo Casali (2009a), desenvolveu uma proposta teórica única sobre a comunicação organizacional. E para entendê-la é necessário conhecer as premissas básicas adotadas por essa corrente. O primeiro pressuposto é que essa abordagem entende a comunicação como um processo além da transmissão de mensagens, e, em segundo, ela recusa que organizações sejam realidades dadas, entidades materiais que em sua própria existência constituem uma ação social. Para a autora:

O pensamento da Escola de Montreal incorpora a análise interpretativa dos fenômenos sociais como processos simbólicos. Nessa ótica, as organizações são construções plurais instituídas nas práticas cotidianas de seus membros. Ao compreender as organizações como sistemas de indivíduos em interação ativamente envolvidos em processos de criação e recriação de uma organização social original, é possível reconhecer como a comunicação perpassa todas as práticas organizacionais (CASALI, 2009a, p. 113).

Por meio da comunicação e da metacomunicação, segundo Casali (2009a), os indivíduos se tornam representantes de interações passadas, e por meio dessa interação são capazes de agir sobre ela. O que nor-

malmente é designado como uma ação organizacional, na verdade, é uma ação individual legitimada pelos processos comunicativos. Assim, à medida que a comunicação se realiza, ela produz a organização, e a organização só se concretiza por meio da comunicação.

Em síntese, a Escola de Montreal caracteriza a comunicação organizacional como “um processo social dinâmico, pelo qual aspectos objetivos são acessados por recursos subjetivos; esse processo contínuo cria e recria a realidade social simultaneamente estável e mutante” (CASALI, 2009a, p. 128-129). Dessa forma, eles se constituem como uma série de interações que constroem a realidade. “Essa construção ocorre à medida que as interações definem e redefinem as relações entre os sujeitos e as relações sujeito/objeto”, seja ela “por meio da dinâmica texto/conversação ou pela contínua alternância entre constituição e transmissão de sentidos” (CASALI, 2009a, p. 129). Essas interações entre os indivíduos da organização constituem a explicação simplificada da “teoria da coorientação” e as análises desse processo podem ser explicadas pela premissa da “dinâmica texto/conversação”.

Para Casali (2009a, p. 129), “essa conceituação dos processos de comunicação organizacional permite compreender que todas as informações são frutos de interações” e que essas informações são transmitidas e recriadas continuamente em outras interações, em um ciclo em que se atinge e é atingido. Para a autora (2009a, p. 129), “o processo de comunicação ocorre em qualquer ação organizacional e integra as noções de comunicação informativa e constitutiva”.

A construção teórica única da perspectiva da Escola de Montreal, como já ressaltada por Casali (2009a), é singular tanto nos estudos organizacionais como no campo da comunicação, e ainda é uma tarefa inacabada, na qual mais pesquisadores têm se afiliado e se debruçado na exploração e elaboração de uma teoria comunicacional das organizações.

O que se pretendeu abordar aqui foi uma breve retrospectiva dos estudos da escola canadense e, além disso, basear-se nessa escola para fundamentar as análises sobre as interfaces entre a comunicação ambiental e a comunicação organizacional no âmbito da organização estudada.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base na problemática da pesquisa e das questões-chave do trabalho, utilizou-se como percurso metodológico a perspectiva da hermenêutica de profundidade (HP), na visão de Thompson (1995), com a utilização das técnicas de entrevista em profundidade e documentação para a coleta de dados. O método proposto pelo autor é formado por três etapas: análise sócio histórica, análise formal ou discursiva e interpretação e reinterpretação, ambas aplicadas ao corpus coletado.

A primeira etapa descrita pelo referido pesquisador é o contexto sócio histórico do estudo. A segunda seria a análise das entrevistas em profundidade e da documentação coletada. E, por fim, a interpretação e reinterpretação com o auxílio da análise de conteúdo da seleção do *corpus* coletado. Thompson (1995, p. 363) apresenta um delineamento da hermenêutica de profundidade sob a sua ótica, como “o estudo das formas simbólicas em relação aos contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas”; resumidamente, é o estudo que buscamos desenvolver, ao realizar a contextualização social das formas simbólicas, analisá-las e depois interpretá-las e reinterpreta-las. Cabe ressaltar, ainda, que este estudo é um recorte de uma pesquisa ampliada desenvolvida pela autora.

## CASE VOLVO DO BRASIL

O Grupo Volvo foi fundado em 1927, na Suécia, por Assar Gabrielson e Gustaf Larson e é líder mundial em soluções voltadas para o transporte comercial. Atualmente, a multinacional possui operações comerciais em 190 países, conta com 18 fábricas espalhadas ao redor do globo, conta com cerca de 115 mil funcionários, e possui capital aberto com ações negociadas em bolsas de valores.

Em 2012, o Grupo Volvo comemorou 35 anos da instalação de sua primeira fábrica em território brasileiro, na cidade de Curitiba-PR, constituindo uma organização com capital fechado, que conta com aproximadamente 4.500 funcionários. A Volvo além da unidade industrial de Curitiba, conta com outra na cidade de Pederneiras-SP. A unidade brasileira da empresa responde pelos negócios do grupo em toda América Latina .

A Volvo agrega cinco nichos de negócios, são eles:

- Volvo Trucks – o ramo da empresa que se dedica a desenvolver, produzir e comercializar caminhões.
- Volvo Bus – ramo que se dedica a desenvolver, produzir e comercializar ônibus, com destaque para o hibribus, um veículo pertencente à frota de ônibus coletivos da cidade de Curitiba.
- Volvo Financial Services – divisão responsável por um amplo leque de soluções financeiras direcionadas ao segmento de transportes.
- Volvo Construction Equipment – ramo da empresa que se dedica a desenvolver, produzir e comercializar maquinário para a construção civil.
- Volvo Penta – divisão da empresa que comercializa motores marítimos e industriais.

A Volvo do Brasil é reconhecida por sua gestão de pessoas e por suas práticas socioambientais. Como uma das organizações líderes globais em soluções de transporte, o Grupo Volvo está comprometido em criar propostas mais inteligentes de mobilidade. Iniciativas concretas da empresa na busca por um transporte mais sustentável podem ser observadas, como: o consumo de combustível e as emissões de CO<sub>2</sub> de um caminhão Volvo foram reduzidos em mais de 40% desde 1975; pioneirismo em ônibus híbridos e sistemas organizados de transporte coletivo urbano BRT (Bus Rapid Transit); em 2007, a organização apresentou sete modelos de caminhões que podem ser operados com diferentes tipos de combustíveis renováveis. A Volvo tem ainda uma área de pesquisa e desenvolvimento, criada para desenvolver soluções de segurança inovadoras. A Volvo Penta, por exemplo, possui a patente de um sistema de propulsão denominado de IPS (Inboard Propulsion System) que oferece uma redução de cerca de 30% no consumo de combustível (diesel) em relação a um sistema convencional .

A Volvo é reconhecida, também, por seus programas sociais. O Programa Transformar é uma iniciativa que utiliza a metodologia do gerenciamento de riscos para promover o desenvolvimento comportamental dos motoristas profissionais de caminhão, estimulando um aumento da segurança nas estradas e no dia a dia do caminhoneiro. A empresa conta ainda com programas de incentivo à cultura e ao esporte, dentre as iniciativas apoiadas, estão o filme “À Beira do Caminho”, a Orquestra Opus, o balé Bolshoi do Brasil, a Camerata Antiqua de Curitiba, a Caravana Ecológica, o Coral e Orquestra Solidariedade, a competição de vela “Match Race Brasil”, o programa “Grael Ventos e Cidadania”, além de vários outros projetos. A empresa patrocina, ainda, a Fundação Solidariedade, sediada em Campo Magro (PR), que desde 1989 abriga crianças e adolescentes em situação de risco social, oferecendo uma nova oportunidade de vida. Há programas socioambientais voltados à comunidade do entorno de sua fábrica de Curitiba (PR), como o projeto Capoeira e Cidadania, atividades educativas, culturais e oficinas de empreendedorismo no Centro Volvo Ambiental e campanhas de voluntariado interno, estimulando o envolvimento dos funcionários com a comunidade. A Volvo ampara, também, o Programa Na Mão Certa, uma iniciativa da Childhood Brasil que visa mobilizar governos, empresas e organizações do terceiro setor na busca de soluções para enfrentar a exploração sexual de crianças e adolescentes nas rodovias brasileiras .

Em 2011, a organização foi eleita pela segunda vez a melhor empresa para se trabalhar no Brasil, de acordo com o Guia Exame – Você S/A. E em 2012, foi reconhecida pela mídia como a empresa mais sustentável do setor de caminhões, ônibus e máquinas, segundo a Revista Imprensa .

## **ALGUMAS ANÁLISES E CONSIDERAÇÕES**

A Volvo do Brasil conta com uma visão um pouco mais abrangente sobre o papel das organizações frente aos desafios da sustentabilidade socioambiental. Para a representante da instituição<sup>4</sup>, “as empresas

---

<sup>4</sup> Analse Oliveira, coordenadora de programas institucionais e de responsabilidade social corporativa da Volvo do Brasil, em entrevista cedida em 23 de dezembro de 2014. Para mais informações a respeito do estudo da Volvo do Brasil, ver dissertação “Um estudo sobre o papel da comunicação para a sus-

possuem um papel essencial de contribuir e se engajar nos problemas sociais. A empresa tem que fazer parte, e as ações desenvolvidas pela empresa afetam toda a sociedade” . A fala da representante da Volvo ilustra o que foi exposto sobre a organização assumir o seu papel enquanto ator social e incorporar novos valores, além de exercer a função política de inserir-se no debate sobre o tema e de engajar os seus *stakeholders* para uma mudança de comportamento.

O Programa Volvo de Segurança no Trânsito (PVST) é exemplo disso. A iniciativa nasceu em 1987 com o objetivo de mobilizar e conscientizar a sociedade brasileira para um trânsito mais seguro. Desde sua criação, o PVST, por meio de diversas ações que incluem discutir o tema com os funcionários, ações com foco nos motoristas de caminhão, oferece ainda informações aos familiares dos colaboradores no informativo “VIC em família” (informativo interno, que é enviado para a casa do funcionário). Essas ações são catalisadoras e articuladoras, incentivando a educação, a geração de ideias e também almejam promover o debate, a conscientização e o reconhecimento de iniciativas que contribuem de forma efetiva para gerar mais segurança no trânsito, e conquistar a meta zero acidentes com produtos do Grupo Volvo . Todas as ações de comunicação desenvolvidas pela empresa, sejam elas internas ou externas, também trabalham o tema de segurança. A representante da Volvo esclarece ainda que para a empresa a responsabilidade começa nos funcionários, e além disso é preciso utilizar a cadeia de negócios e os *stakeholders* da organização para disseminar os temas de relevância social, para alcançar um bem coletivo.

O que foi exposto pela Volvo do Brasil, corrobora o que foi defendido por Cox (2010), quando afirma que uma das possibilidades de prática da comunicação ambiental consiste, por exemplo, em realizar campanhas que educam, mudam atitudes ou mobilizam, como suporte para determinada ação. Essas práticas são algumas vezes caracterizadas como marketing social. Embora o foco não seja especificamente o meio ambiente. É possível interpretar, desse modo, que a campanha PVST pode ser considerada um exemplo disso, pois ela busca educar, mudar a atitude de

---

tentabilidade no contexto das organizações: Ação Integrada, Grupo Boticário e Volvo do Brasil”.



todos os seus *stakeholders* (funcionários, familiares, caminhoneiros, entre outros) e engajá-los na campanha de segurança do trânsito.

Como já mencionado, Cox (2010) defende que a comunicação ambiental é um meio simbólico usado na construção dos problemas ambientais e na negociação dessas diferentes respostas da sociedade. Ela é ainda compreendida como um veículo pragmático e constitutivo, pois almeja educar, alertar e auxiliar na resolução de problemas socioambientais. Se ela é descrita dessa maneira, as ações comunicativas empreendidas pela Volvo do Brasil podem ser interpretadas como práticas dessa comunicação. Em maior ou menor grau, as ações comunicativas intencionam educar, alertar e auxiliar na diminuição de problemas socioambientais.

Essa concepção de transição para um novo modelo pode ser compreendida também como a busca por uma mudança, transformação do meio. E essa transformação é apontada tanto por Loose, Machado e Del Vecchio de Lima (2014), ao enfatizar que a comunicação ambiental é uma modalidade de comunicação que atrelada à perspectiva ambiental tem o potencial de promover o exercício da cidadania planetária, estimulando ações que transformam o ambiente, assim como por Kunsch (2009a), ao defender que o papel da comunicação é construir novas realidades e esse papel é exercido pelas empresas no contexto organizacional. Ou seja, tanto a comunicação ambiental como a comunicação organizacional destacam o potencial transformador da comunicação.

Outro aspecto encontrado é o destaque que Casali (2009a) dá as organizações, ao afirmar que são construções plurais instituídas nas práticas cotidianas de seus membros, perspectiva essa adotada pela Escola de Montreal. Entende-se, assim, que as práticas cotidianas da empresa são reflexos de sua cultura organizacional, e os aspectos materiais produzidos por essas organizações também refletem os valores e a essência da empresa. Portanto, ao observar que a organização dedica grande parte de seus esforços comunicativos ao público interno, almejando transformá-los e engajá-los para determinadas ações – como é o caso do tema segurança na Volvo do Brasil –, é possível inferir que elas possuem seu foco nas pessoas, exemplificando a visão da Escola de Montreal sobre o papel do fator humano nas organizações.

Esse breve exemplo demonstra as potencialidades desse novo campo, aberto para discussões sobre o meio ambiente, podendo ser ca-

racterizado como uma forma alternativa que incorpora a questão ambiental no contexto organizacional e que permite novas articulações dos colaboradores atuando como cidadãos, aptos para refletir, engajar-se e discutir a respeito de temas de interesse coletivo.

Embora o exemplo ilustre a relação da comunicação ambiental no contexto organizacional, sabemos que essas ações não rompem o modelo econômico atual. As questões ambientais são urgentes e requerem, por parte das organizações, a adoção de uma postura sustentável. Acreditamos que essa interface é uma possibilidade que suscita outros olhares, e que o recente campo da comunicação ambiental apresenta aspectos a serem explorados e adotados no contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, S.; CERQUEIRA, J. F. Comunicação ambiental como campo de práticas e de estudos. **Comunicação & Inovação**. Vol. 13, n. 24. São Caetano do Sul, 2012.

CASALI, Adriana Machado. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009a.

\_\_\_\_\_. Análise dos objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas. **Revista Organicom**. Vol. 6, n° 10/11, 2009b. Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/186/286>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

COX, R. **Environmental communication and the public sphere**. California: Sage Publication, 2010.

DEL VECCHIO DE LIMA, M; LOOSE, E. B.; SILVA JÚNIOR, P; DUARTE, V; SCHNEIDER, T; MEI, D. A comunicação ambiental como forma de enfrentamento dos dilemas socioambientais. In: **II Encontro Interdisciplinar de Comunicação Ambiental (EICA)**, 2013, Aracaju-SE. ANAIS 2.º EICA – 2013, 2013.

DEL VECCHIO DE LIMA, M.; LOOSE, E. B.; SCHNEIDER, T. C.; NOGAROLLI, A. F.; LAMBACH, H. F. (2014). Os dilemas da Comunicação Ambiental no contexto do desenvolvimento hegemônico. **Revista Comunicação, Mídia e Consumo**. Ano 11, Vol. 11, n. 32, 2014.

FERRARI, Maria Aparecida. Uma leitura crítica da comunicação e das Relações Públicas no Brasil e na América Latina. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

KUNSCH, M. K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009a.

\_\_\_\_\_. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. **Revista Organicom**. Vol. 6, n. 10/11, 2009b. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/185/284>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

LOOSE, E. B.; MACHADO, C. C. L.; DEL VECCHIO DE LIMA, M. R. Comunicação ambiental: um caminho possível para difundir perspectivas alternativas e emancipatórias. In: **International Colloquium Epistemologies of the South: south-south,**

north-north, south-north global learnings. Coimbra: Alice, 2014.

SILVESTRIN, C. B. Relações Públicas e Comunicação Organizacional em discussão. **Revista Organicom**. Vol. 6, n. 10/11, 2009. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/189/289>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

TAYLOR, J. Comunicação organizacional: uma ciência híbrida. **Estudos**. Disponível em: <<http://www2.metodista.br/agenciarp/entrevista.pdf>>. Acesso em: 7 jan. 2015. Entrevista concedida a Adriana Machado Casali, 2006.

# MELHORES PARA QUEM? A QUESTÃO DA DIVERSIDADE COMO VALOR ORGANIZACIONAL ENTRE AS PARTICIPANTES DO GUIA AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR

---

Ricardo Gonçalves de Sales<sup>1</sup>

## RESUMO

A presença da diversidade no ambiente de trabalho emerge hoje em dia como um dos temas mais discutidos no mundo corporativo. O objetivo deste artigo é verificar, a partir de levantamento dos valores organizacionais estabelecidos pelas empresas, se a questão da diversidade é tratada como prioridade entre as organizações que aparecem no guia *As Melhores Empresas para Você Trabalhar 2015*, da revista *Você S/A*. Os resultados demonstram que a maior parte das organizações presentes na publicação não contempla a diversidade em seus estatutos de valores. Quando são consideradas apenas as empresas brasileiras, o número é ainda menor, o que demonstra que o assunto ainda não conquistou espaço na agenda das organizações nacionais.

**Palavras-chave:** Diversidade nas organizações; valores organizacionais; cultura organizacional; melhores empresas; grupos minorizados

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a questão da diversidade no ambiente de trabalho tem mobilizado as organizações. A maior presença de mulheres, negros, pessoas com deficiência, população LGBT (Lésbicas, Gays,

---

<sup>1</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Contato: ricardodesales@gmail.com

Bissexuais e Transgêneros) e outros grupos nas empresas enseja discussões sobre preconceito e igualdade de oportunidades.

Algumas organizações multinacionais que atuam no Brasil<sup>2</sup> já estão atentas a este cenário e têm se articulado para revisar suas políticas de recrutamento e seleção, investir em treinamento, tornar mais plural sua comunicação e aumentar em seus quadros a representatividade de grupos historicamente excluídos.

O objetivo deste trabalho é verificar, a partir de levantamento dos valores organizacionais de empresas, se a questão da diversidade aparece como prioridade nas organizações que fazem parte do guia *As Melhores Empresas para Você Trabalhar*, publicado em 2015 pela revista *VOCÊ S/A*.

O artigo está dividido em três seções. A primeira contextualiza o cenário da diversidade na sociedade contemporânea a partir do resgate de autores que tratam dos temas de cultura, diversidade e reconhecimento (Rodrigo, 2012; Honneth, 2009). A segunda seção apresenta o debate nos ambientes organizacionais e traz um breve histórico dos programas de gestão da diversidade, mediante reflexões de Alves e Galeão-Silva (2002), Barbosa (2001), Cox (1994) e Fleury (2000). Os resultados da sondagem realizada com as organizações que fazem parte da edição de 2015 da publicação *As Melhores Empresas para Você Trabalhar* são discutidos na terceira seção. Diante dos dados obtidos, tecemos algumas reflexões sobre a prioridade ou não que essas organizações dão à questão da diversidade bem como discutimos a quem se destinaria o guia editado pela *VOCÊ S/A*. Afinal, qual público a referida revista pretende alcançar com sua lista das melhores empresas para trabalhar?

## **MULTICULTURALISMO, INTERCULTURALIDADE E RECONHECIMENTO**

A questão das diferenças ocupa espaço central na atualidade e discussões sobre o reconhecimento, o respeito e a igualdade entre as pessoas ganham cada vez mais relevância, tanto na esfera pública como nas organizações.

---

<sup>2</sup> Por exemplo, aquelas que se reúnem em grupos para debater a questão da diversidade, como o Fórum de Empresas e Direitos LGBT, e outros espaços voltados à discussão das questões de gênero, raça ou pessoas com deficiência.

Entretanto, o tema da diversidade não é novo e seu estudo formal tem raízes nos anos 1960, quando grupos minorizados<sup>3</sup> passaram a reivindicar de forma mais organizada suas próprias culturas (RODRIGO, 2012). Como atesta Hall (2003, p.27), “cada movimento apelava para a identidade social de seus sustentadores. Assim, o feminismo apelava às mulheres, a política sexual, aos gays e às lésbicas, e as lutas raciais, aos negros”.

Na década de 1960 nascia a política de identidade e, consequentemente, a articulação, inicialmente na sociedade norte-americana, de uma luta contra-hegemônica. Determinados grupos, como os de negros, mulheres e homossexuais, passaram a expor suas reivindicações com mais intensidade, e também a denunciar o preconceito e a privação de direitos a que estavam submetidos.

No seio do debate racial surgiram os primeiros estudos sobre o multiculturalismo, traduzido, no contexto norte-americano, também como um conjunto de ações afirmativas a favor de grupos minoritários que não fossem representantes do modelo WASP (*White, anglo-saxon and protestant*), ou seja, pessoas que não eram brancas, nem anglo-saxãs e protestantes.

Em 1965, após intensa pressão de movimentos sociais, foi promulgada nos Estados Unidos a *Affirmative Action*, ação afirmativa, que instituiu regime de cotas nas universidades e a determinação para todas as empresas que trabalhassem para o Governo de contratar um número proporcional de empregados não brancos (COGO, 2000). Embora a ação afirmativa representasse um avanço para a época, esta política ainda era restrita à inclusão de alguns grupos étnico-raciais, e ignorava as questões de gênero, por exemplo.

A década de 1960, além de significativa para os movimentos negro e feminista nos Estados Unidos, costuma ser associada ao nascimento do ativismo LGBT, sobretudo a partir das revoltas de *Stonewall*, em Nova York.

---

<sup>3</sup> O termo “minorizados” é utilizado por Ferreira (2006) em substituição a “minorias”. A troca procura acentuar os expedientes político-econômicos que deslegitimam determinados grupos, que, muitas vezes - como é o caso das mulheres e dos negros e pardos no Brasil - constituem a maior parcela da população. Nem sempre são minorias em termos numéricos mas, também quando o são, têm alguns de seus direitos ignorados, sobretudo por não ocuparem os espaços de poder e de representação social - o que inclui o mercado de trabalho formal.

Esse evento culminou em uma série de confrontos envolvendo grupos de lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros<sup>4</sup> que se rebelaram contra a violência e chantagem a que eram submetidos cotidianamente pela polícia.

O fato é que a sociedade norte-americana nunca esteve imune aos conflitos e uma das razões pode estar baseada na insuficiência de políticas de multiculturalismo para dar conta da complexidade inerente a um ambiente permeado por diferenças. Neste sentido, cabe fazer diferenciações entre as realidades mono, multi e intercultural.

Segundo Rodrigo (2008), o mundo monocultural é caracterizado pelo etnocentrismo e baixo nível de interação, que resvalam em falta de interesse por outras realidades. A intolerância é um dos comportamentos neste estágio, no qual se busca apagar as diferenças, reforçando a homogeneidade e o desejo de conversão como estratégias para a expulsão ou extermínio daqueles que não partilham dos mesmos códigos culturais da maioria mais influente. No mundo multicultural, por sua vez, diferentes grupos coexistem num ambiente que tende à tolerância, ainda que “atrás do direito à diferença se esconda uma concessão dos grupos dominantes a certas minorias dominadas” (RODRIGO, 2012, p. 56).

Importante acentuar que a palavra “tolerância” pressupõe a existência de pessoas toleradas, ou seja, ainda não se pode falar em igualdade e aceitação. As relações de poder continuam bem demarcadas, de maneira que uns se sobrepõem a outros, seja em termos econômicos, de direitos, reconhecimento ou influência.

Entre o mundo mono e o multicultural há uma mudança significativa, mas persiste uma noção de referência, no sentido que as identidades são interpretadas a partir de determinado modelo padrão de orientação.

De acordo com Rodrigo (2012), os paradigmas de reconhecimento e respeito, além da valorização da diversidade cultural, só são alcançados no estágio da interculturalidade. É neste espaço que o etnocentrismo é rompido e há interesse por outras culturas, observando-as e interagindo com elas a partir de seus próprios códigos de referên-

---

<sup>4</sup> O termo “transgênero” designa tanto pessoas que não se identificam com o sexo determinado no momento do nascimento quanto aquelas que experimentam vivências artísticas ou funcionais associadas ao sexo “oposto”. Nesta categoria, estão as mulheres e homens transexuais, as travestis, pessoas não-binárias e outras.

cia. O conflito também marca presença no mundo intercultural, mas criam-se ambientes de convivência a partir da alteridade e do uso da comunicação como ferramenta indispensável à construção de novos paradigmas de entendimento comum.

Uma das características do mundo intercultural é a reivindicação de reconhecimento, considerada uma das principais demandas dos grupos minorizados. O tema está na base do pensamento de Axel Honneth (2009), que defende que a sociedade pode ser interpretada a partir da luta por reconhecimento, entendida como uma forma de pressão que visa criar novas condições para a participação na vida pública.

Os diversos atores sociais, presentes na esfera pública e nas organizações, precisam se articular de modo a influenciar o debate e fazer valer também suas concepções de mundo, códigos morais e demandas.

Neste sentido, a comunicação, em suas diversas vertentes, exerce papel fundamental no processo de exposição das reivindicações e incentivo ao diálogo. Entretanto, para que se obtenha êxito neste percurso, é necessário que os interlocutores atendam a certas condições de igualdade.

## **DIVERSIDADE NO TRABALHO: DE REIVINDICAÇÃO POLÍTICA À PRÁTICA DE GESTÃO**

Os programas de gestão da diversidade surgiram em matrizes de empresas norte-americanas nos anos 1980 como um desdobramento das políticas de ações afirmativas adotadas alguns anos antes (FLEURY, 2000). Em seguida da aprovação do *Affirmative Action*, os ambientes de trabalho ainda reproduziam a lógica assimilacionista do *melting pot*<sup>5</sup>, que não abria espaço para a expressão das diferenças.

Aos poucos, a paisagem nas organizações foi se transformando, ainda que lentamente, com a entrada em cena de mais mulheres, negros e outros trabalhadores que não acessavam aqueles espaços até alguns anos antes.

---

<sup>5</sup> O termo *melting pot* é comumente utilizado para descrever o processo de assimilação de imigrantes nos Estados Unidos, em que membros de diferentes culturas formariam um todo homogêneo a partir das contribuições dos diversos grupos envolvidos



Com as mudanças no cenário e a crescente competitividade entre as organizações, as empresas, imbuídas do espírito pragmático característico nos Estados Unidos, passaram a estimular políticas de “planejar e executar sistemas e práticas de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens e minimizar as potenciais desvantagens da diversidade” (COX, 1994, p.11).

Essas práticas chegaram ao Brasil nos anos 1990, inicialmente em filiais de multinacionais norte-americanas, que passaram a reproduzir localmente as políticas desenvolvidas na matriz.

Na academia, Coelho Jr. (2015) localizou o texto de Maria Tereza Leme Fleury, “Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras”, publicado em 2000 na *Revista de Administração de Empresas* da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, como aquele que inaugurou as reflexões teóricas na área de administração sobre o assunto no Brasil.

No mesmo ano, a revista *Exame* passou a destacar o assunto, valorizando principalmente o caráter pragmático das políticas de diversidade, com enunciados como “esqueça as práticas politicamente corretas de inclusão de minorias tão fomentadas nos Estados Unidos das décadas de 60 e 70. Vamos falar, sim, de algo que todas as empresas (...) lutam para ter: vantagem competitiva”. (VASSALO, 2000, p.154 apud COELHO JR., 2015, p.85).

Percebe-se no Brasil um apagamento do contexto social em que essas políticas surgiram e sua associação, desde o início, a práticas de gestão. Buscou-se, assim, justificar por que valeria a pena investir em políticas de atração, desenvolvimento e retenção de funcionários de diferentes origens e características, chegando à conclusão que o resultado seria mais eficácia e eficiência para as empresas.

A literatura de administração (COX, 1994; FLEURY, 2000; THOMAS, 1996) costuma mencionar como principais benefícios da diversidade, a melhoria do clima organizacional, a diminuição do *turn over* e do absentéismo, o aumento da criatividade e da capacidade de resolver problemas.

Além destas questões mais ligadas ao ambiente corporativo, a gestão da diversidade também se alinha ao novo cenário influenciado pela globalização, cuja intensificação, no início dos anos 1990, trouxe às organizações, sobretudo às multinacionais, o desafio de interagir com diferentes pessoas, sejam funcionários, clientes ou parceiros estratégicos, em diversas partes do globo. Fortaleceu-se, à época, o seguinte questionamento: como se relacionar, vender, antecipar demandas e

atender expectativas de pessoas tão diferentes se o grupo que trabalha na organização não for, também ele, representativo e capaz de interpretar a diversidade existente na sociedade?

Além disso, as organizações precisam se adequar às questões normativas como a Convenção 111, da Organização Internacional do Trabalho, sobre a discriminação nas relações de emprego; a Lei 8213/91, que dispõe sobre a contratação de pessoas com deficiência; a isonomia entre homem e mulher, prevista no artigo 5º da Constituição Federal e a Lei 9.459/97, que trata dos crimes de racismo, entre outros.

A homofobia<sup>6</sup> ainda não é tipificada como crime no Brasil. Entretanto, existem iniciativas em estados e municípios que visam penalizar a discriminação, inclusive no ambiente de trabalho. Como iniciativas propositivas, ganhou destaque, em 2015, o projeto discutido pela Câmara Municipal de Fortaleza, Ceará, que prevê isenções de impostos às empresas que empregarem pelo menos 10% de travestis.

Cada organização estabelece suas questões prioritárias quando elabora as políticas de gestão da diversidade, corroborando com Thomas Jr (2002), segundo o qual, as empresas devem ter em mente de que tipo de diversidade estão falando quando se referem ao assunto.

Lívia Barbosa (2001) procura fazer contraponto ao discurso praticado pela maioria das organizações, que se orientam à geração de resultados a partir da valorização da diversidade. Barbosa (2001, p. 2) diz que “o assunto é por demais importante para ser tratado como ferramenta gerencial. Esse me parece o caminho mais curto para vê-lo em poucos anos jazendo no cemitério das tecnologias de gestão”. A afirmação da autora reforça que as políticas devem ser adotadas não apenas porque dão resultado, mas porque são éticas e moralmente justas.

Alves e Galeão-Silva (2002) acreditam que a gestão da diversidade se insere na estratégia de antecipação de conflitos e afirma que “ao

---

<sup>6</sup> Utilizamos, aqui, o termo homofobia como sinônimo para as inúmeras demonstrações de preconceito que acometem a população LGBT. A palavra foi escolhida considerando sua maior circulação na sociedade, e seu entendimento, neste artigo, não deve estar restrito à intolerância aos homossexuais. Reconhecemos as especificidades das violências sofridas por cada grupo em particular, sobretudo a população de travestis e transexuais.

adaptar suas novas normas aos novos ou potenciais conflitos, a empresa visa ‘enclausurá-los’ no seu sistema totalizante” (2002, p.10). A ideia central dos autores é que a inclusão de grupos minorizados no processo produtivo, via gestão da diversidade, enfraquece sua mobilização. Na medida em que as organizações negociam com indivíduos e não com coletivos, as diferenças são reduzidas “à forma de mercadoria, realizando um movimento tipicamente capitalista” (2002, p.11).

Pérez-Nebra e Torres (2014) apontam as particularidades dos conceitos de diversidade e de inclusão. O primeiro seria simplesmente a convivência de diferentes pessoas num mesmo espaço, num ambiente próximo àquele do multiculturalismo. Por sua vez, inclusão refere-se ao “sentimento de ser bem-vindo e valorizado como membro daquela organização nos diversos níveis”. (PÉREZ-NEBRA, TORRES, 2014, p. 528).

Bulgarelli (2008, p.97) afirma que “valorizar a diversidade implica novos paradigmas relacionados a outro conjunto de visões, crenças e valores, ideias de mundo e percepções sobre a realidade”. Diante do cenário descrito, apreende-se que um programa de gestão da diversidade guarda estreita relação com a cultura organizacional da empresa, sendo esta determinante para seu desenvolvimento.

## **A INFLUÊNCIA DA CULTURA E DOS VALORES ORGANIZACIONAIS**

Dentre as várias definições de cultura organizacional utilizaremos a de Edgard Schein (2001), que a entende como uma construção social coletiva, intangível e resultante da interação de pessoas.

O autor identifica três níveis de cultura. O nível externo é dos artefatos visíveis, mais fácil de serem identificados. O nível intermediário traduz *por que as pessoas fazem o que fazem* e está relacionado às normas e valores. O nível central representa as premissas fundamentais do grupo, e é, portanto, mais difícil de aceder. Para a sondagem realizada interessou-nos, em particular, refletir sobre o segundo nível de cultura, mais especificamente sobre os valores.

Segundo Tamayo e Godim (1996, p.63), “os valores têm como função orientar a vida da empresa e guiar o comportamento dos seus membros. Podem ser considerados como um projeto para a empresa e um

esforço para atingir as metas por ela fixadas”. Ou seja, os valores representam um norte para a organização.

Schwartz (1992) identificou as principais características dos valores e afirma que estes guiam a seleção e avaliação das ações, políticas e pessoas. Ou seja, os valores atuam como critério para definição de estratégias e estabelecimento de padrões.

Na metáfora das “camadas de uma cebola”, Hofstede (1997) coloca que os valores aparecem na parte mais interna dos diferentes níveis de manifestação de uma cultura. Eles representam a “tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro” (1997, p. 23) e são na maior parte das vezes inconscientes. Segundo Tanure (2005, p.18), “quanto mais consistentes forem as normas e os valores, ou seja, quanto mais as normas estiverem baseadas em valores existentes, mais facilmente as pessoas as cumprem”.

Katz e Kahn (1978, p.54) entendem que os valores “são as justificativas e aspirações ideológicas mais idealizadas”. Em associação com os papéis e as normas, os valores definem e orientam o funcionamento da organização.

De maneira geral, nota-se que os valores representam como a organização deseja ser percebida. Neste sentido, podemos tecer relações com a *aspirational talk*, a conversa aspiracional, que representa a comunicação que mais anuncia intenções que reflete comportamentos propriamente ditos, segundo Christensen, Morsing e Thyssen (2013).

Falando de responsabilidade social corporativa, área a que alguns programas de diversidade costumam estar vinculados, os autores comentam que os discursos nesta seara são essencialmente aspiracionais e não necessariamente expressam ações concretas das organizações. Entretanto, esta afirmação não é feita em tom de crítica, pelo menos entre estes autores de origem escandinava, pois “mesmo quando a ambição corporativa de fazer o bem não reflete a ação gerencial, falar sobre estas ambições promove articulações de ideias, crenças e valores” (Christensen, Morsing e Thyssen, 2013, p.376). Ou seja, ainda que exista um hiato entre a palavra e a ação, a conversa aspiracional pode inspirar mudanças nas organizações.

Evidente que o lugar de fala destes autores, escandinavos, é o de sociedades com altos níveis de desenvolvimento econômico e político, e que não costumam ser destaque nos *rankings* de corrupção. Esta ressal-

va é importante, pois não há certeza de que o mecanismo descrito por eles atue da mesma maneira em outras realidades.

A questão dos valores organizacionais exerce grande importância na comunicação institucional, num movimento circular em que estes tanto orientam e estabelecem limites para a comunicação, como, simultaneamente, são divulgados e reforçados por ela.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA SONDAEM**

Realizamos uma sondagem para verificar com que frequência a diversidade aparece como um valor organizacional nas empresas que aparecem na 19ª edição de *As Melhores Empresas para Você Trabalhar*.

Publicado em outubro de 2015, o guia é resultado de uma parceria da revista *VOCÊ S/A* com a Fundação Instituto de Administração (FIA). A pesquisa envolve preenchimento de questionários, reuniões e entrevistas presenciais com os funcionários das empresas participantes. Nesta edição, 358 organizações foram inscritas. A lista final as classificou em 150 posições, incluindo alguns empates entre cooperativas de saúde que são filiais vinculadas a uma mesma matriz – portanto, todas com os mesmos valores.

Dada a importância do estatuto de valores e sua capacidade de inspirar atitudes e nortear ações nas organizações, nossa intenção foi verificar se as empresas destacadas na referida publicação têm demonstrado prioridade à questão da diversidade em seu ideário institucional.

Existem duas abordagens clássicas para se estudar a questão dos valores organizacionais, segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000). A primeira, a qual nossa sondagem se afilia, levanta informações a partir dos documentos oficiais da empresa, numa perspectiva de valores aspirados. A segunda abordagem, mais qualitativa, considera os valores vivenciados, a partir do levantamento da média dos valores individuais dos membros da organização.

Para a sondagem, levantamos informações nos sites das empresas que aparecem no guia da revista *VOCÊ S/A*. Consideramos três possibilidades: a) a valorização da diversidade aparece explicitamente na proposição de valores organizacionais, a partir de frases que citam abertamente este atributo; b) o tema aparece de maneira implícita, por exemplo em enunciados que sugerem respeito às diferenças ou às “colaborações das diversas pessoas”; e c) ou não há qualquer menção à diversidade no estatuto de valores.

É importante salientar que as organizações da amostra expressam de diferentes maneiras sua missão, visão e valores e estes, ora aparecem na forma de palavras bem objetivas, ora em frases extensas ou em textos mais elaborados, como os credos. Nos casos das multinacionais, quando os valores corporativos não foram encontrados no site brasileiro, computamos a informação de acordo com o descrito na página da matriz.

## **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Entre as organizações pesquisadas, observamos que somente 21 traziam explicitamente a diversidade como um valor organizacional, citando esta palavra em seu estatuto de valores. Sete organizações mencionavam de maneira implícita, e 122 empresas não incluíam a diversidade entre seus valores organizacionais.

É importante ressaltar que o fato de a diversidade aparecer entre os valores organizacionais não é o único fator determinante para que a empresa assuma compromissos com o respeito e a valorização das diferenças. É preciso considerar também informações contextuais, o segmento de atuação, peculiaridades da cultura organizacional e do país em que a empresa atua, entre outras informações.

Entretanto, Tamayo (1996, p.64) lembra que os valores representam exigências das organizações ou dos indivíduos que as compõem. Segundo o autor, “a organização e os seus membros têm de reconhecer tais necessidades e, para satisfazê-las, planejar, criar ou aprender respostas apropriadas”.

Das 21 empresas do guia da revista *VOCÊ S/A* que apresentaram a diversidade como um valor, duas chamaram a atenção por motivos distintos. Uma frisa seu respeito à questão da “opção sexual”. Embora seja louvável o destaque dado à diversidade, a organização demonstra desconhecimento dos termos básicos adotados pela comunidade LGBT, que já há alguns anos insiste pedagogicamente na utilização da expressão “orientação sexual”. A segunda empresa fala em “diversidade com inclusão”, o que leva a presumir não apenas um ambiente mais diversificado, mas também com acesso a oportunidades (PÉREZ-NEBRA, TORRES, 2014)

Entre as sete empresas que declararam implicitamente a questão da diversidade, algumas só não estão no grupo das 21 anteriores porque o critério de avaliação adotado foi o tema aparecer claramente, com a

citação da palavra “diversidade”. Porém, algumas destas sete expressam em seus valores organizacionais frases como “respeito ao pluralismo”, “desaprovamos preconceitos” e “sem discriminação”.

Consideramos estas declarações relevantes, na medida em que estas organizações parecem se posicionar e demonstrar uma cultura aberta às manifestações da diferença.

Porém, a maior parte do grupo avaliado não apresentou qualquer menção à questão da diversidade em seus estatutos de valores. 122 organizações, cerca de 80% da amostra, não manifestaram entre seus valores preocupação explícita com questão da diversidade.

Evidentemente, algumas destas empresas talvez possam incentivar comitês de diversidade, desenvolver políticas específicas de recrutamento e se preocupar com uma comunicação mais representativa e plural. Entretanto, os valores organizacionais espelham aspirações e, uma vez que a questão da diversidade aparece entre as prioridades da empresa, maiores são as chances dela aderir a normas e políticas que tornem tangíveis aqueles ideais (SALES, 2015).

Do total de empresas que aparecem no guia pesquisado, 61% são brasileiras. Entre as 21 organizações que destacam a diversidade em seus estatutos de valores, oito são brasileiras e as outras 13 são multinacionais de países da Europa, Estados Unidos e Japão. Das sete que mencionam o tema implicitamente, quatro são brasileiras e três europeias. Entre as que não mencionam a questão, mais de dois terços são empresas nacionais.

Quando se divide as empresas em dois grupos, as 95 brasileiras e as 55 estrangeiras, a questão da influência cultural do país de origem fica mais evidente, conforme quadro 1, a seguir.

**QUADRO 1 – A DIVERSIDADE COMO VALOR EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS E ESTRANGEIRAS**

<b>DIVERSIDADE APARECE NOS VALORES?</b>	<b>ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES ESTRANGEIRAS</b>
Sim, explicitamente	8	13
Fica implícita a preocupação	4	3
Não menciona a diversidade	83	39
Total	95	55

Fonte: o autor

Embora se perceba que o tema da diversidade venha aos poucos ganhando espaço na agenda de algumas organizações brasileiras, as multinacionais continuam sendo as principais interessadas no assunto. De acordo com nosso levantamento, 88% das empresas brasileiras ainda não destacam a valorização da diversidade em seus estatutos de valores. O número cai para 70% quando se considera apenas as organizações estrangeiras.

Como aponta Fleury (2000), as políticas de diversidade são implantadas sobretudo seguindo as orientações das matrizes no exterior. A autora chama a atenção, ainda, para as particularidades da cultura nacional, quando afirma que:

Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso; gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor. Mas, por outro lado, é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial. (FLEURY, 2000, p. 19)

Nossa sondagem parece corroborar com esta afirmação, sobretudo no que se refere ao imaginário persistente no Brasil, de que o país é uma sociedade livre de preconceitos. O desinteresse da maior parte das organizações brasileiras presentes no nosso levantamento pelo tema da diversidade é um exemplo do quanto ainda precisa ser feito com relação a este assunto.



Resgatando as ideias de Rodrigo (2012), os resultados sugerem que a maior parte das empresas, sobretudo as brasileiras, ainda se comporta como se estivessem em um mundo monocultural. Apesar de a diversidade ser um assunto atual, a preocupação com este tema não aparece com frequência nos estatutos de valores. A diversidade é um dos pontos-chave do espaço intercultural. Ignorá-la pode fazer com que os públicos tenham uma percepção pouco confiável, dificultando o processo de comunicação, que só é efetivo mediante o relacionamento transparente com todos os *stakeholders* que interagem com as organizações.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

A sondagem tratou de verificar a presença da diversidade entre os valores organizacionais das empresas listadas na edição de 2015 do guia das melhores para trabalhar, da revista *VOCÊ S/A*. Os resultados sugerem que o tema ainda aparece de maneira tímida entre as organizações que são tidas - inclusive em gestão de pessoas - como exemplo de sucesso.

Os valores fazem parte da base da cultura organizacional e as palavras que as empresas utilizam para expressá-los têm poder de impactar na percepção dos públicos e também na consecução dos objetivos esperados. Acreditamos que apresentar a diversidade como uma prioridade desde o estatuto de valores é sinalizar a importância que se dá a um tema tão urgente, relevante e atual, mas as empresas devem ir além do discurso e partir para a execução das políticas.

Se entre as empresas eleitas as campeãs de 2015, 122 não destacam a valorização da diversidade em seus valores, elas seriam as melhores para quem? É de se perguntar se podem necessariamente ser as melhores também para mulheres, negros, pessoas com deficiências e LGBT se não demonstram preocupação com as especificidades destes grupos.

Desta forma, concluímos que trazer a diversidade para o ideário institucional é um movimento simbólico importante, porém não é garantia de legitimação de práticas de respeito. Além disso, é preciso ponderar até que ponto este expediente tem sido utilizado pelas organizações apenas para transmitir ares de modernidade, acompanhar as tendências de mercado e obter ganhos de imagem, e não como uma prática cidadã.

Acreditamos que a diversidade não deve ser submetida à lógica exclusiva da obtenção de resultados, o que enfraqueceria o caráter

transformador de futuras políticas, as quais devem fazer porto do bojo das ações de inclusão e compromisso com a sociedade.

A abordagem restrita à questão dos valores organizacionais pode ser uma das limitações metodológicas deste artigo, tendo em vista que existem mais fatores a serem avaliados. Outros estudos deverão tratar da diversidade e seu impacto no desenvolvimento das políticas, além da relação deste assunto com as questões de liderança, particularidades das culturas organizacional e nacional e do segmento em que a empresa atua.

Os resultados indicam a necessidade de continuar discutindo o assunto nos ambientes empresariais, mas sobretudo na intensificação de pesquisas na academia. A universidade tem condições de propor à sociedade um debate crítico e mais isento da ideologia de gestão, uma vez que alguns estudos insistem em associar a valorização da diversidade ao pragmatismo do mercado, como se tais práticas só se justificassem na medida em que adicionam valor ao negócio. As discussões precisam ir além e crescer em medida proporcional à importância que têm o reconhecimento, o respeito e o acesso a oportunidades num mundo cada vez mais intercultural.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M.A; GALEÃO-SILVA, L.G. A crítica do conceito de diversidade nas organizações. In: **Encontro de estudos organizacionais**. Recife, ANPAD, 2002.

BARBOSA, Livia. **A diversidade em seu devido lugar**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/754/noticias/a-diversidade-no-seu-devido-lugar-m0050551>. Acesso em: 05/06/2015

BULGARELLI, Reinaldo. **Diversos somos todos**. São Paulo: Editora de cultura, 2008.

CHRISTENSEN, L.T.; MORSING, M.; THYSSEN, O.; CSR as aspirational talk. In: **Organization**. Copenhagen, v.8, n. 3, p. 372 -393, Maio/Jul, 2013.

COELHO JR. Pedro Jaime. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. In: **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EdUPUCRS, 2015.

COGO, Denise Maria. **Multiculturalismo, comunicação e educação: possibilidades da comunicação intercultural em espaços educativos**. 2000. 441 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FERREIRA, Ricardo Alexino. Negro midiático: construção e desconstrução do afro-brasileiro na mídia impressa. In: **Revista USP**, n. 69, p. 80 – 91, Mar/Maio, 2006.

FLEURY, M.T.L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n.3, p. 18-25, Jul/Set, 2000.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós modernidade**. Tradução Tomaz Tadeu da Silva, Guacira Lopes Louro – 8 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Silabo, 1997.

HONNETH, Axel. **Crítica Del Agravio Moral: patologias de la sociedade contemporânea**. Buenos Aires: Fundo de Cultura Economica: Univesidad Autonoma Metropolitana, 2009

IRIGARAY, H.A.D; SARAIVA, L.A.S. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. In: **Revista de Administração de Empresas**. v. 49, n.3, p. 337-348, Jul/Set, 2009.

KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

PEREZ-NEBRA, A.R; TORRES, C. Diversidade e inclusão nas organizações. In: ZANELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J.E; BASTOS, A.V.B (orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre, Artmed, 2014.

RODRIGO, Miquel. **La Comunicación Intercultural**. Barcelona: Anthropos, 2012

SALES, Ricardo Gonçalves de. Diversidade no Trabalho: valores organizacionais e adesão a normas de relacionamento com a população LGBT. In: XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2015, Rio de Janeiro. **Anais do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. São Paulo: INTERCOM, 2015.

SCHEIN, Edgard. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHWARTZ, S.H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

TAMAYO, A. GONDIM, M.G.C. Escala de valores organizacionais. In: **Revista de administração**. São Paulo: v. 31, n. 2, p 62-72, Abril/junho, 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M.G. **Inventário de valores organizacionais**. Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

TANURE, Betania. **Gestão à brasileira: somos ou não somos diferentes?** São Paulo: Atlas, 2005.

THOMAS, David. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In: **Harvard Business Review**. v. 74, n.5, p. 79-90, 1996.

THOMAS JR., R. Roosevelt. From affirmative action to affirming diversity. In: **Harvard Business Review on Managing Diversity**. Boston: Harvard, 2002



# AS CONTRIBUIÇÕES DAS CONVERSÇÕES COTIDIANAS PARA O ENGAJAMENTO CÍVICO NAS OCUPAÇÕES

---

Anaíle Terumi Moura<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente artigo aborda a comunicação no ambiente cotidiano das ocupações, particularmente um tipo de interação denominada conversação cívica cotidiana e suas contribuições para o desenvolvimento de um ambiente de cooperação e confiança recíproca e do compartilhamento de crenças, valores, códigos e ideias que, em última análise, contribua para o engajamento e a mudança social, evidenciando seu papel social. Para tanto, foi utilizada uma metodologia de caráter qualitativo que compreende uma discussão conceitual baseada em revisão de literatura.

**Palavras-chave:** Movimentos sociais; comunicação popular; cidadania; cotidiano; engajamento.

## INTRODUÇÃO

Durante o final dos anos 1970 e toda a década seguinte, em grande parte graças a mobilização da sociedade civil e política, o Brasil viveu o período de redemocratização após mais de uma década de ditadura militar. Neste período, emergiu na esfera pública uma pluralidade de atores sociais, focos da resistência e da mobilização, dentre os quais destacam-se os movimentos sociais. Com eles, a cultura política ganhou novos contornos, baseados em uma visão de direitos sociais coletivos ligados à busca pela cidadania e à participação civil. A cultura de aceitação, marcada pela

---

<sup>1</sup> Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da ECA-USP, email: anaile.moura@usp.br.

imobilidade e inércia da sociedade diante do Estado, passou a ser contestada, concedendo mostras da força de uma sociedade mais participativa.

Nesse contexto, destacam-se os movimentos populares urbanos, quantitativamente os mais numerosos e assim qualificados por conterem uma problemática urbana (GOHN, 1991), marcados por seu caráter contestador e reivindicativo. Dentre eles, encontram-se os movimentos de moradia, cuja principal estratégia de ação direta para pressionar o poder público é a ocupação de imóveis ociosos. Essas ocupações (agora com seu novo sentido: local de moradia) guardam em si perspectivas diversas que vão muito além do conteúdo de suas reivindicações e demandas e suas ações políticas e permitem uma discussão conceitual que se ocupe do indivíduo no domínio da cotidianidade dentro das ocupações e do potencial para promover relacionamentos baseados na confiança entre seus membros que, em última análise, fomentariam a participação cívica e política.

Assim, lançaremos aqui novos olhares sobre o contexto das ocupações aliando ao campo da comunicação a perspectiva da cotidianidade. Nosso objetivo, portanto, será refletir, por meio de revisão de literatura, sobre como as trocas e interações do cotidiano, particularmente um tipo de interação denominada conversação cívica cotidiana, contribuem para que os membros das ocupações desenvolvam um ambiente de cooperação e confiança recíproca e suas articulações com o compartilhamento de crenças, valores, códigos, símbolos e ideias que, em última instância, contribuem para o engajamento e a mudança social. Paralelamente, estudaremos de que modo, e até que ponto, essas trocas comunicativas cotidianas são capazes de gerar capital social e potencializar a própria causa ao desenvolver nos ocupantes uma maior capacidade crítica.

Para tanto, discorreremos brevemente sobre os movimentos de moradia e as ocupações paulistanas, nosso objeto de pesquisa, assim delimitado em função da diversidade que essas manifestações podem assumir pelo país, o que depende principalmente da presença ou ausência de movimentos sociais e articuladoras envolvidas. Em seguida, lançaremos luz sobre a cotidianidade e seus componentes, como a confiança, na direção do compartilhamento de valores, crenças, códigos e ideias. Na seção seguinte, introduziremos o conceito de conversação cívica cotidiana e seus traços ligados à confiança, entendimento mútuo, cooperação e ra-

ção. Finalmente, trataremos das conversações cívicas e seu potencial para o engajamento, para então tecer breves considerações finais.

## **UM OLHAR SOBRE AS OCUPAÇÕES**

Garantido na Constituição Federal de 1988, o direito à moradia está longe de ser efetivamente assegurado pelo Estado. Historicamente, o que observamos é a questão da moradia submetida a uma lógica de mercado incompatível com sua função social, com o consentimento do poder público. Os movimentos sociais de moradia passam então a ser a expressão da sociedade civil em meio a este cenário, colocando na pauta das discussões sociais os problemas criados por esse modelo de produção e reprodução excludente das grandes cidades brasileiras, exigindo do governo propostas habitacionais que atendam, em especial, a população de baixa renda. Denominados movimentos sociais de moradia, passam então a agir de forma mais ou menos articulada e adotar diferentes estratégias de ação com o objetivo de pressionar o poder público.

Neste artigo, abordaremos um produto da iniciativa desses movimentos sociais de pressionar o poder público na resolução dos problemas de moradia: as ocupações. Inicialmente, as ocupações consistiam no ato de ocupar um lugar vazio (prédios, em geral) por poucos dias, contudo, dada a lentidão nos processos burocráticos e a falta de um programa de habitação por parte das prefeituras e governo, muitas ocupações deixaram de ser moradias provisórias e transformaram-se em verdadeiras casas (NEUHOLD, 2009). A partir daí, o termo ganhou um novo significado, e será nele que nos apoiaremos neste artigo: um tipo de moradia popular habitada por diversas famílias, que buscam “a abertura de canais de negociação com o Estado” (GOHN, 1991, p. 62).

Assim, as ocupações diferenciam-se de outros tipos de associações e grupos, dentre outros motivos, graças a uma característica bastante singular: seus membros compartilham um mesmo espaço comum no dia a dia. Nelas, o convívio é diário e, portanto, não se limita a reuniões semanais/quinzenais/mensais. Após continuado estudo da bibliografia da área e visitas a algumas ocupações do centro da cidade de São Paulo, identificamos duas principais esferas da comunicação interna em comum na maior parte das ocupações paulistanas – nosso objeto de estudo - de modo geral: (1) a esfera cotidiana, que contempla a convivência



diária dos ocupantes em suas atividades e trocas mais básicas e triviais, que incluem desde encontros breves nos corredores até conversas em espaços compartilhados, como creche e cozinha e; (2) a comunicação interna estruturada, que abrange as reuniões mensais e/ou semanais organizadas pelas lideranças dos movimentos sociais. Importante ressaltar que há muitas diferenças entre as ocupações no que diz respeito à organização das reuniões, à quantidade e tipos de espaços compartilhados e aos graus de interação entre os membros ocupantes, no entanto, não vemos nisso um grande problema dados os objetivos deste artigo, que procura apontar para possibilidades mais do que aferir resultados. A ampliação dessa linha de análise, fundamentada por pesquisas empíricas que investiguem mais a fundo o objeto certamente é mais do que bem-vinda e será parte de nossa dissertação de Mestrado.

## **DO COTIDIANO PARA O COMPARTILHAMENTO**

Objeto de estudo de diversas correntes teóricas, a cotidianidade pode oferecer contribuições acerca de aspectos do social antes ignorados pelos macromodelos da sociologia clássica. Nela podemos encontrar novos caminhos e possibilidades no estudo da emergência do sentido na vida cotidiana e da ação social, sob diferentes enfoques. Afinal, para alguns dos principais autores da literatura da área (LUKÁCS, 1963; HELLER, 2008), a cotidianidade é o ponto de partida para a reconstrução do sentido.

Discípula de György Lukács e um dos expoentes da chamada Escola de Budapeste, responsável pela elaboração de um marxismo crítico que coloca o indivíduo da vida cotidiana no centro de suas análises (PATTO, 1993), Agnes Heller (2008) estrutura a cotidianidade em um conjunto de diferentes momentos característicos do comportamento e pensamento cotidianos. Esses momentos característicos da ação e do pensamento tem em comum o fato de manifestarem-se e funcionarem voltados para a manutenção da própria cotidianidade (eventualmente alçadas à categoria de práxis). Assim, há no pensamento cotidiano uma economia de esforço contínua que se traduz em generalizações que tem por finalidade, em princípio, servir como base para nossa orientação social e, em última análise, permitir a continuidade da “ordem” da cotidianidade. Essas generalizações fazem parte da nossa tentativa de apreender o máximo que podemos do mundo, o que somente é possível por

meio da confiança, em especial sobre as pessoas, que constituem nosso primeiro meio de ligação com o desconhecido e da onde surgem nossas primeiras generalizações, responsáveis por nos orientar dentro da vastidão do mundo (LIPPMANN, 2008). Desta forma, Heller afirma que

[...] a confiança tem significação mais intensa e emocionalmente maior na ética ou na atividade política [...] Os homens não podem dominar o todo com um golpe de vista em nenhum aspecto da realidade; por isso, o conhecimento dos contornos básicos da verdade requer confiança [...] (2008, p. 51)

Portanto, a confiança cumpre uma função mediadora nas situações cotidianas. Quando o indivíduo atua na base da confiança, está atuando na base da cotidianidade. Assim, as relações de confiança são também relações socializantes, à medida que possibilitam a criação de vínculos entre pessoas, que socializam significados, sentidos, normas e crenças. Contudo, cabe ressaltar que a confiança de forma global, como apresentamos até aqui, não se trata de uma fé enraizada no indivíduo particular, mas um afeto sensível à experiência e à moral. Ou seja, embora a confiança se aglutine a certos juízos *ultrageneralizadores*, estes juízos são provisórios e suscetíveis à mudança e ao abandono a partir da experiência e de uma análise mais aprofundada (Ibid.).

Quando nos voltamos para a realidade das ocupações, percebemos no estudo do cotidiano uma maneira promissora de compreendermos o modo como essas relações de confiança podem contribuir para a formação de redes. Todos os sentidos, sentimentos, habilidades, ideias e ideologias estão em jogo na cotidianidade, imersos em um espaço fluido marcado por uma receptividade absorta. Cabe aqui lembrar a etimologia da palavra comunicar, do latim, “tornar comum”, que nos remete à ideia de socialização de experiências, do estabelecimento de ligação entre pessoas e entre pessoas e ideias. Afinal, é na cotidianidade que se estabelece a mediação entre o indivíduo e as normas, os costumes e uma ética compartilhada, que extrapola o ambiente micro e apropria-se dos padrões de outras integrações maiores, daí seu caráter integrativo (Ibid.). O cotidiano possibilita, assim, a criação de redes dentro das ocupações, uma vez que o ambiente pode favorecer a confiança e a criação de laços graças ao convívio diário e permitir a integração de ideias que vão muito além do ambiente pontual das ocupações, ampliando a reali-

dade social dos sujeitos que participam dessas redes. Naturalmente, não é possível extrapolar para o conjunto de todos os ocupantes, dadas as diferenças individuais e grupais, mas é sensato assumir que momentos característicos do comportamento e pensamento cotidianos perpassam o espaço das ocupações.

## **A CONVERSAÇÃO CÍVICA NA DIREÇÃO DO CAPITAL SOCIAL**

A coletivização desses valores, normas e padrões de integrações maiores entre os ocupantes depende, de modo privilegiado (mas não exclusivo), das trocas comunicativas cotidianas. Neste artigo, embora reconheçamos a importância de outros tipos de interação como formas de socialização - mesmo que não tenham ligação com o interesse coletivo - privilegiaremos, em especial, um tipo de troca comunicativa cotidiana orientada para a construção da cidadania e do desenvolvimento de habilidades e capacidades relacionadas à participação cívica e política: a conversação cívica. Entendemos aqui a conversação cívica como uma dinâmica que envolve a capacidade dos atores de avançarem de uma discussão sociável para uma discussão destinada a explorar assuntos de interesse coletivo, voltadas para o entendimento recíproco (MATOS, 2009a). Esse tipo de conversação pode se dar no espaço das ocupações de diferentes formas, seja em conversas informais e na resolução de problemas do dia a dia ou em reuniões formais organizadas pelos movimentos. No que concerne esse tipo de conversação, Matos ainda complementa que, “[...] é preciso valorizar as conversações que, cotidianamente, auxiliam os indivíduos a interpretarem coletivamente problemas e questões, orientando suas trocas para a busca do entendimento e da intercompreensão” (2009b, p. 115).

Posto isso, podemos dizer que o entendimento mútuo é seu fio condutor. A esse respeito, Rojas (apud MATOS, 2009a) afirma que, quando nossas interações cotidianas têm como objetivo chegar ao entendimento mútuo sobre algum assunto, elas podem fazer com que as pessoas desenvolvam a cooperação e a confiança recíproca e, conseqüentemente, o capital social. Em linhas gerais, o conceito de capital social refere-se às conexões entre indivíduos que dão origem a redes sociais, baseadas em normas de reciprocidade e confiança que contribuem diretamente

para o fortalecimento da “virtude cívica” (PUTNAM, 2000). Ele é gerado quando existe certo grau de solidariedade e confiança mútua numa comunidade, que cria e proporciona força aos seus membros para que superem as dificuldades (GOHN, 2005).

Assim ocorre, em maior ou menor grau de acordo com a inclinação de ocupantes e lideranças para o estreitamento de relações ou distanciamento, no ambiente das ocupações, onde os indivíduos que lá se encontram convivem diariamente, criando e reproduzindo relações sociais cujas dimensões vão além das condições imediatas de existência e reverberam em significações, valores e ideias compartilhadas, bem como conexões entre os membros que podem virtualmente dar origem a redes sociais. Nelas, a confiança extrapola sua função mediadora da realidade nas situações cotidianas e alcança sua função integrativa. Neste sentido,

o diferencial da teoria do capital social no envolvimento político dos cidadãos é que o fato de as pessoas fazerem parte de organizações sociais possibilita a socialização de normas participativas, promovendo, dessa maneira, valores democráticos (BAQUERO; BAQUERO, 2011, p. 241)”.

A socialização dessas normas participativas abastece essas redes sociais com critérios para o processo de deliberação. Esses critérios tem por finalidade permitir a distinção entre a boa conversação democrática da ruim, além de oferecer melhores condições para a deliberação, facilitando assim sua reprodução. A conversação cívica tem uma função imprescindível nesse quadro, uma vez que é nela que se manifesta o reconhecimento do outro, de suas crenças e sentimentos, o respeito mútuo, mesmo na rejeição de um ponto de vista diferente e a abertura de pensamento (GUTMANN; THOMPSON apud MANSBRIDGE, 2009). Em resumo, valores ligados à reciprocidade se apresentam nas conversações voltadas para o entendimento recíproco que, por sua vez, estão ligadas ao fortalecimento dos níveis de confiança e do capital social.

No entanto, nem todas as conversações cotidianas favorecem os padrões de interação que caracterizam o capital social. De acordo com Rojas (apud MATOS, 2009a), para avaliar melhor o potencial que uma conversação possui para fortalecer o capital social, há que se conhecer a orientação dos parceiros de interlocução. Assim, nas ocupações, as conversações cotidianas voltadas para o entendimento mútuo são também

conversações guiadas pela necessidade de se contribuir para o bom convívio, em especial nas trocas comunicativas diárias mais corriqueiras; ou seja, o entendimento recíproco e a cooperação são essenciais para a própria existência e manutenção da ocupação. Segundo Matos,

[...] quando orientadas para o entendimento, as conversações informais não resultam apenas na reciprocidade e na cooperação para a interpretação de problemas, mas também geram efeitos de integração social, de socialização e de desenvolvimento da razão (2009b, p. 117).

Neste sentido, as conversações cívicas cotidianas geram efeitos no desenvolvimento da razão na medida em que oferecem aos indivíduos a possibilidade de se exporem a uma maior quantidade de informações e pontos de vista (Ibid.). Uma vez expostos a diferentes ideias e *backgrounds* durante as reuniões, num ambiente virtualmente receptivo às suas experiências e visões de mundo, os membros das ocupações passam a terem condições de desenvolverem suas capacidades expressivas e argumentativas, produzindo então argumentos mais sólidos e coerentes, que os estimularão a participarem mais do debate.

Assim, além de promover a cooperação, as conversações cívicas são também capazes de contribuir para uma sensação de melhor entendimento e domínio dos acontecimentos ligados à política, aprimorar conhecimentos políticos e estimular a participação cívica e institucional que, por sua vez, influencia na geração do capital social (Ibid.). Haja vista a natureza de nosso objeto, sua própria existência é política e assuntos de cunho político fazem parte de sua essência.

A confiança aliada ao desenvolvimento da cooperação e à posse de informações e conhecimentos políticos permite que os indivíduos vençam problemas ligados à ação coletiva, auxiliando-os assim a organizarem-se politicamente e reivindicar suas demandas junto ao governo (PUTNAM apud MATOS, 2009b).

## **CONVERSAÇÃO CÍVICA E ENGAJAMENTO**

Como dito anteriormente, os principais fluxos comunicativos internos às ocupações são aqueles compreendidos nas trocas do convívio diário e nas reuniões semanais, quinzenais e/ou mensais. Em ambos

os casos, os resultados coletivos obtidos na direção do engajamento político e cívico se dão por meio de efeitos combinados e interativos. Há neles um movimento duplo: por um lado existe a coletivização de valores, símbolos, normas e padrões de integrações maiores, caracterizados, de modo geral, por virem de fora das ocupações para dentro; por outro lado, as decisões do poder público, manifestas em forma de políticas públicas, tomadas sem necessariamente a presença formal dos movimentos sociais, somente refletem a vontade dos cidadãos quando essa vontade passa por um processo de debate e deliberação por parte dos cidadãos (MANSBRIDGE, 2009), ou seja, uma dinâmica contrária, que vai de dentro para fora. A conversação cívica tem então um papel fundamental também nesse segundo processo, o processo de deliberação, funcionando como combustível para o deslocamento e fluxo das ideias e símbolos disponíveis no processo político. Ela permite ainda a formação de redes de discussão e sociabilidade capazes de fortalecer as capacidades críticas e políticas de seus membros, bem como diversificar e ampliar o conhecimento e o leque de pontos de vista do grupo no que tangem questões de interesse público, que podem se traduzir em engajamento político, pois como observa Matos

a conversação cívica cotidiana entre amigos, familiares, vizinhos, conhecidos, colegas de trabalho e mesmo desconhecidos, sobre questões de interesse público, prepara o caminho para seu engajamento em processos decisórios formais e normativos (2009a, p. 87).

Assim, quando se trata das ocupações, as conversações cívicas cotidianas podem ultrapassar as barreiras de suas próprias demandas, ultrapassando os limites das ocupações e atingindo uma realidade muito mais complexa, dialética. Mais do que possibilitar que eles transitem na sociedade, o diálogo nas ocupações permite que seus membros sejam parte da mudança social, afinal, “a existência coletiva jamais é um fim em si mesma, [...]” (HELLER, 2008, p. 110). Neste caso, dada a natureza temporária da estadia da maioria dos membros das ocupações, aquilo que se leva de suas experiências são suas habilidades expressivas, comunicativas, críticas e a virtude cívica de cidadãos. Uma vez aptos a se colocarem como cidadãos responsáveis e politizados na esfera pública, mostram-se capazes de participar e contribuir com debates públicos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo abordou um objeto ainda pouco explorado no campo da comunicação. Assim, nossa ambição foi reunir alguns conceitos do campo da sociologia e da comunicação para tratar desse objeto que assumiu um papel tão importante na busca pela produção social do espaço urbano através da luta pela moradia. Utilizamos então o plano micro, para a partir da cotidianidade traçar paralelos com a comunicação que nos permitisse observar seu potencial como caminho para a transformação social e a cidadania plena desses indivíduos membros das ocupações.

Reafirmamos, no entanto, que esta discussão, eminentemente teórica, requer um suporte empírico, limitado aqui pela exiguidade do espaço disponível. Sinalizamos então para a necessidade da continuidade desta agenda de pesquisa, cujas reflexões iniciais foram propostas neste artigo, por meio do levantamento da discussão e de alguns olhares sobre ela.

## REFERÊNCIAS

BAQUERO, M.; BAQUERO, R. Capital social e empoderamento como construtores de cidadania plena em sociedades em desenvolvimento. In.: MARQUES, A. (org.); MATOS, H. H. G. (org.) **Comunicação e política: capital social, reconhecimento e deliberação pública**. São Paulo: Summus, 2011. p. 231-254.

GOHN, M. G. M. **Movimentos sociais e lutas pela moradia**. São Paulo: Edições Loyola, 1991.

\_\_\_\_\_. **O protagonismo da sociedade civil: movimentos sociais, ONGs e redes solidárias**. São Paulo: Cortez, 2005.

HELLER, A. **O cotidiano e a história**. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

LIPPMANN, W. **Opinião Pública**. Petrópolis: Vozes, 2008.

LUKÁCS, G. **Estética I**. Buenos Aires: Grijalbo, 1963.

MANSBRIDGE, J. A conversação cotidiana no sistema deliberativo. In.: MARQUES, A. (org.) **A deliberação pública e suas dimensões sociais, políticas e comunicativas**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009. p. 207-237.

MATOS, H. H. G. **Capital social e comunicação: interfaces e articulações**. São Paulo: Summus, 2009a.

\_\_\_\_\_. Opinião pública e conversação cívica. In.: MARQUES, A. et al. **Esfera pública, redes e jornalismo** - Rio de Janeiro: E-papers, 2009b. p. 107-122.

NEUHOLD, R. R. **Os movimentos de moradia e sem-teto e as ocupações de imóveis ociosos: a luta por políticas públicas habitacionais na área central da cidade de São Paulo**. São Paulo: USP, 2009. 164 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Sociologia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.

PATTO, M. H. S. **O conceito de cotidianidade em Agnes Heller e a pesquisa em educação**. *Perspectivas*, São Paulo, vol. 16, 1993, p. 119-141. Disponível em: <<http://seer.fclar.unesp.br/perspectivas/article/view/775>> Acesso em: 06 jul. 2015.

PUTNAM, R. D. **Bowling alone: the collapse and revival of American community**. New York: Simon & Schuster Paperbacks, 2000.





# **AS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM OLHAR SOBRE O INSTITUTO LER PARA CRESCER**

---

Manuella Dantas Corrêa Lima<sup>1</sup>  
Maria Emilia de Oliveira Pereira Abbud<sup>2</sup>

## **Resumo**

Este artigo objetiva apresentar os resultados da pesquisa intitulada “As dimensões da Comunicação Organizacional: um olhar sobre o Instituto Ler para Crescer”. A pesquisa configurou-se como estudo de caso de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvido no Instituto Ler para Crescer, uma Organização Não Governamental. A comunicação organizacional, no Instituto Ler para Crescer, apresentou-se como uma comunicação mais próxima da dimensão instrumental, muito embora tenham-se evidenciado elementos estratégicos que direcionam a organização ao alcance dos seus objetivos. A dimensão humana caracteriza-se a partir de ações que criam um ambiente propício ao estabelecimento de vínculos duradouros entre a organização e seus voluntários, demonstrando uma comunicação dialógica e transformadora.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional; Dimensões; Organizações Não Governamentais; Instituto Ler para Crescer.

---

<sup>1</sup> Relações Públicas, Mestre em Ciências da Comunicação da Universidade Federal do Amazonas PPGCCOM – Ufam. Membro do Grupo de Pesquisa Comunicação Social: Estudos Interdisciplinares.

<sup>2</sup> Doutora em Ciências pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Professora Adjunta do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Amazonas, Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - PPGCCOM e Vice - coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa da Ufam, Membro do Comitê de Ciências Sociais Aplicadas (PIBIC - Ufam) e Líder do Grupo de Pesquisa Comunicação Social: Estudos Interdisciplinares.

## INTRODUÇÃO

O estudo da comunicação organizacional, no âmbito das Organizações Não Governamentais (ONGs), parece imprescindível. A temática é ampla e compreende inúmeros aspectos e, se comparada com os estudos voltados para a comunicação em organizações públicas e privadas, ainda carece de estudos. Quando se fala em comunicação em ONGs, as referências teóricas da área apresentam-se marcadas, principalmente, por duas abordagens, que, embora não excludentes, delinham as pesquisas sobre esse tema.

A primeira delas caracteriza-se pela percepção tecnicista, enfatizando, principalmente, programas que visem à captação de recursos (financeiros, humanos e materiais), valorizando a utilização de técnicas que permitam maior aproximação com os diversos públicos e que possam viabilizar a manutenção dos projetos idealizados por tais organizações.

A segunda abordagem compreende que a comunicação estabelecida nas ONGs possui um potencial duplamente educativo. Quando estabelecida estrategicamente por meio da circulação das mensagens e da divulgação de campanhas, promove o diálogo sobre questões, tais como direitos humanos, sustentabilidade, saúde, política, dentre outros, que contribuem para a formação de uma sociedade mais consciente, justa, responsável e participativa.

Tais proposições destacaram a necessidade de estudos que ampliassem o olhar sobre a comunicação organizacional no âmbito das ONGs, mediante uma perspectiva complexa, cujo entendimento ultrapassasse os estudos dos instrumentos de comunicação e emprego de técnicas, apontamentos estes que motivaram a pesquisa intitulada “As Dimensões da Comunicação Organizacional: um olhar sobre o Instituto Ler para Crescer<sup>3</sup>”, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade Federal do Amazonas (PPGCCOM), que tem como área de concentração os Ecossistemas Comunicacionais.

Neste sentido, esta pesquisa consistiu em um estudo de caso de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Teve como foco os estudos das dimensões da comunicação organizacional em uma ONG. A ONG

---

<sup>3</sup> Dissertação defendida em Fevereiro de 2015.

escolhida para o estudo foi o Instituto Ler para Crescer<sup>4</sup>, uma instituição que atende crianças e jovens na periferia de Manaus, no Amazonas.

O objetivo geral foi analisar a comunicação organizacional do Instituto Ler Para Crescer, tendo como base as dimensões da comunicação organizacional propostas por Kunsch (instrumental, estratégica e humana). Os objetivos específicos consistiram em: apresentar as dimensões da comunicação organizacional; contextualizar tais dimensões no âmbito das ONGs; identificar as práticas comunicacionais no Instituto Ler para Crescer.

A coleta de dados foi realizada no período de janeiro a junho de 2014. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados a observação, entrevistas semiestruturadas, artigos em publicações impressas e *on-line*, depoimentos nos *blogs* de voluntários, entre outros dados relevantes para a composição da pesquisa. A análise dos dados foi realizada com base no referencial teórico apresentado ao longo deste trabalho.

## **COMO PENSAR AS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DAS ONGS?**

Ao analisar a obra “Pensar a Comunicação”, de Dominique Wolton (2004), Kunsch (2006) chama atenção para as observações do autor sobre a visão instrumental dominada pela técnica e por interesses econômicos que tem triunfado sobre a dimensão normativa e humanista da comunicação. Tais reflexões são direcionadas para o contexto da comunicação organizacional, em que existe um discurso em torno da valorização da comunicação humana, mas que, na realidade ainda é fortemente marcada pela técnica e pela eficácia das ações comunicativas.

A partir disso, Kunsch (2006, 2010, 2012) propõe fundamentar o significado de cada uma das três dimensões – instrumental, estratégica e humana - da comunicação organizacional. Enquanto a dimensão instrumental e estratégica parte de uma visão funcionalista e linear da comunicação, a dimensão humana refere-se a valorização das pessoas no

---

<sup>4</sup> O Instituto Ler para Crescer é uma ONG, que desde 2005 atua nas periferias de Manaus-AM, tendo como foco a defesa dos direitos da criança e do adolescente. O Instituto mantém seus projetos apenas com doações e trabalho voluntariado e atende mais de trezentas crianças na capital e também em comunidades ribeirinhas. Maiores informações no site: <http://lerparacrescer.org/>

ambiente de trabalho e as relações que são construídas e reconstruídas no dia a dia das organizações.

Para tanto propõem-se alguns questionamentos: Como pensar as dimensões da Comunicação Organizacional no contexto das ONGs? Como se configuram? Quais práticas e características demarcam tais dimensões?

Peruzzo (2009) ressalta que, historicamente, as atividades de comunicação estabelecidas nas organizações comunitárias, associações, movimentos sociais populares, ONGs e outras instituições sem fins lucrativos são desenvolvidas de forma amadora, uma vez que são conduzidas pelos próprios membros que integram as organizações e movimentos que as constituem.

Conforme a autora, “Grosso modo, a comunicação das organizações da sociedade civil, sejam elas pequenas ou grandes, se realiza no contexto mais amplo de ações concretas” (PERUZZO, 2009, p. 166). Tal afirmação é também corroborada por Borba et al. (2012), quando, em estudo sobre as peculiaridades encontradas no processo de comunicação nas ONGs, apontam a ausência de recursos para ações de comunicação e de profissionais específicos para a área, além de uso desigual das ferramentas de comunicação entre as ONGs estudadas e utilização de linguagem e instrumentos de comunicação de maneira similar às empresas que visam ao lucro.

Em função do amadorismo, da ausência de profissionais e da necessidade de ações concretas, a comunicação em ONGs passa a ser entendida principalmente em função da sua dimensão instrumental, apresentando-se muitas vezes de maneira fragmentada e com atividades adaptadas do contexto público e privado.

Embora não se apresente com essa nomenclatura, a dimensão instrumental e estratégica da comunicação organizacional no contexto das organizações do Terceiro Setor, é abordada com certa frequência nas produções da área, por meio de estudos que enfatizam a necessidade de ações planejadas que proporcionem maior relacionamento com os públicos.

Kunsch (2007) amplia esse pensamento e salienta a importância do planejamento como base para a gestão de organizações do Terceiro Setor. Conforme a autora, se tais organizações “se pautarem por um planejamento estratégico adequado e participativo, suas ações terão asseguradas a viabilidade e a efetividade” (KUNSCH, 2007, p. 295).

Neste âmbito, a comunicação “face a face” configura-se como um elemento fundamental na formação de vínculos e na construção de

laços de amizade, confiança e legitimidade, criando novos espaços de interação, compartilhamento e participação ativa dos sujeitos. Nos dizeres de Thompson (2008), a interação “face a face” é dialógica, uma vez que implica um fluxo comunicativo e informativo de duas vias; um dos indivíduos fala com o outro (ou outros) e a pessoa a quem ele se dirige pode responder. Tal interação contempla uma multiplicidade de referências simbólicas que podem ser complementadas por gestos, expressões faciais, variações de entonação, etc.

A comunicação nas ONGs, ao almejar criar vínculos com seus diversos públicos, transcende meras ações pontuais para ações de corresponsabilidade. A corresponsabilidade é descrita por Henriques et al. (2007), quando o público com o qual as organizações sem fins lucrativos se relacionam, passa a se sentir responsável pelos projetos, entendendo que sua participação é fundamental para o sucesso ou fracasso das mesmas.

Neste sentido, apresentam-se alguns apontamentos sobre o que podemos vislumbrar como sendo a dimensão humana da comunicação organizacional no contexto das ONGs, ou seja, uma comunicação dialógica e amorosa, capaz de ser libertadora e também educativa.

Basicamente, pode-se dizer que o caráter dialógico, libertador, educativo e de coordenação de ações é atributo de uma comunicação adequada aos movimentos sociais. A comunicação no processo de mobilização é dialógica na medida em que não é transferência do saber, mas um encontro de sujeitos interlocutores. A coparticipação no diálogo é que torna o homem capaz de transformar a realidade que o cerca, sem a invasão e a imposição unidirecional (BRAGA; SILVA; MAFRA, 2007, p. 66).

Conforme Freire (1987), para que haja o diálogo, é necessário ter amor, humildade, fé, esperança e o pensar verdadeiro e crítico que seja capaz de transformar permanentemente a realidade. Na sua percepção, o diálogo:

É uma relação horizontal de A com B. Nasce de uma matriz crítica e gera criticidade. Nutre-se de amor, de humildade, da esperança, da fé, da confiança. Por isso, só o diálogo comunica. E quando os dois polos do diálogo se ligam assim, com amor, esperança, com fé um no outro, se fazem críticos na busca de algo. Instala-se então uma relação de simpatia entre ambos. Só aí há comunicação (FREIRE, 1994, p. 115).

Assim a prática do diálogo no contexto das ONGs pode ser interpretada como um processo que permite que seus atores se informem e reflitam sobre temas relevantes para o desenvolvimento de sua comunidade, sobre seus direitos/deveres de cidadão e capaz de propiciar mudanças individuais e coletivas, uma vez que o diálogo permite discutir ideias, necessidades, sentimentos e expectativas.

“Neste universo, o que interessa, em primeiro lugar, é a realização dos interesses do outro, do(s) público(s), principalmente do público destinatário, ou melhor, do público-sujeito e razão de ser da instituição, e não dela em si” (PERUZZO, 2013, p. 98). Portanto, se o interesse do outro é a verdadeira razão de ser de uma instituição sem fins lucrativos, o amor figura como um elemento constitutivo daquilo que se compreende como uma dimensão humana da comunicação, uma vez que, conforme Maturana (2004), toda atividade humana é especificada por alguma emoção particular e a emoção que constitui o domínio de aceitação do outro e o que nos torna seres sociais é o amor.

Em um contexto em que grande parte das ONGs, surge com propósito do bem, seja por meio de políticas públicas que viabilizem tais melhorias ou de ações diretas mais pontuais, é possível, sim, pensar o amor como um elemento constitutivo para a dimensão humana da comunicação organizacional.

Destarte, entende-se que a dimensão humana da comunicação organizacional no contexto das ONGs se configura, principalmente, mediante sua função dialógica (FREIRE, 1987) e transformadora, uma vez que tem, em sua essência, a preocupação com o outro, a busca de aprendizado mútuo e contínuo pelo compartilhamento de ideias, caracterizando-se como resultado de processos de amorosidade (BAPTISTA, 2004).

Tal dimensão se apresenta nas ações de comunicação que visam à valorização do voluntário enquanto agente transformador da sociedade, no mural com fotos de um projeto comunitário, na campanha de incentivo à leitura de uma ONG, no voluntário que pinta o rosto de palhaço, para com isso se aproximar e se comunicar melhor com crianças, na produção jornalística cuja pauta enfatiza o respeito às diferenças, na mudança de vida de quem recebe e de quem pratica as ações sociais.

A percepção de que estratégias concebidas em torno das organizações públicas e privadas podem servir de modelos para o sucesso de

organizações no Terceiro Setor é uma constante nas referências da área. No entanto, o contrário também deveria ser verdadeiro, uma vez que muitas organizações que compõem o setor, mesmo com baixos orçamentos e ausência de profissionais para gerir sua comunicação, conseguem mobilizar e transformar seus públicos em favor de suas causas. Assim, os estudos dessa natureza podem trazer novas possibilidades de se perceber a comunicação organizacional e proporcionar novas práticas nas organizações contemporâneas.

## **A DIMENSÃO INSTRUMENTAL E ESTRATÉGICA: INSTITUTO LER PARA CRESCER**

Não obstante a realidade de outras ONGs que enfrentam dificuldades financeiras para manter seus projetos funcionando, a comunicação, no Ler para Crescer, em um primeiro momento, é estabelecida de maneira intuitiva e informal, uma vez que, até o início de 2014, não havia, no grupo de voluntários, nenhum profissional da área que pudesse fazer tal trabalho.

Pode-se dizer que a percepção da comunicação apresentada por voluntários traz consigo elementos de uma comunicação muito mais instrumental do que estratégica. Conforme a fala de voluntários que integram a direção do Instituto, é possível perceber a associação da comunicação como aquela que é feita por intermédio de veículos de comunicação, como *internet*, TV, jornais e mídias sociais e que possibilita ao Instituto prestar contas às pessoas que fazem doações e, ao mesmo tempo, proporcionar visibilidade dos seus projetos, o que garante sua manutenção, visto que dessa visibilidade surgem as parcerias e doações.

Em uma pesquisa realizada na *internet* por meio do buscador *Google*, foi encontrada uma diversidade de matérias e notas publicadas em jornais e *blogs* sobre o Instituto. A pesquisa demonstra que, ao longo dos anos, o Ler para Crescer foi conquistando mais espaço na mídia. O histórico do Instituto, os objetivos, as parcerias com outras organizações, o incentivo a doações e ao voluntariado, as formas de contato com o Instituto e a fala da fundadora da ONG foram temas valorizados com frequência.

No período pesquisado, a página oficial do *Facebook* possuía 1.194 seguidores e era atualizada com frequência. Nela havia informações sobre as ações do Instituto, tanto dos projetos quanto das parcerias, fotos, convites para eventos realizados pelo Ler para Crescer e *link* para vídeos



de matérias publicadas na *Web* e na TV local. Conforme o depoimento dos entrevistados, o *Facebook* tem sido um canal muito utilizado pelos voluntários como fonte de informação e diálogo, não somente sobre as ações do Ler para Crescer, mas também sobre temas como educação, incentivo à leitura, trabalho infantil e erradicação da pobreza.

A abrangência proporcionada por esta mídia social, aliada às possibilidades de estar sempre presente no dia a dia dos usuários, simpatizantes, voluntários e parceiros do Ler para Crescer, permite que as informações postadas possam ser curtidas, comentadas e/ou compartilhadas, ampliando assim as possibilidades de interação, conversação, criação de novos relacionamentos e fortalecimento de vínculos entre a organização e seus públicos.

Nas categorias pesquisadas foi possível identificar que o Instituto enfatizou seu histórico e reforçou sua identidade visual por meio de sua logomarca e de fotos que destacam seus projetos, divulgou informações que dizem respeito aos direitos das crianças e dos adolescentes informando sobre campanhas e manifestos que incentivam a criação de políticas públicas capazes de melhorar a vida das pessoas atendidas pelos projetos, fez uso da comunicação para captar recursos humanos e financeiros para manter seus projetos e registrou a história do Instituto. Tais ações promovem a coletivização, e difundem informações que permitem que os diversos públicos possam refletir e dialogar sobre os direitos das crianças e adolescentes.

Embora o Instituto não possua um planejamento estratégico de comunicação, do ponto de vista técnico, a observação, a partir das matérias publicadas em jornais e *blogs*, *site* e *Facebook* e do que se propõe analisar como a dimensão estratégica de uma organização, apresenta elementos que podem ser considerados como estratégicos. Apesar de realizada de maneira muito mais intuitiva e 'desorganizada', a comunicação organizacional implementada pelo Ler para Crescer tem-se mostrado condizente com a missão, valores e princípios norteadores da ONG. Conforme Ferrari (2009), a comunicação organizacional passa a ser considerada estratégica, no momento em que é utilizada como um instrumento capaz de viabilizar o cumprimento da missão e ajuda a conquistar os objetivos organizacionais, bem como quando as ações têm um significado para seus diversos públicos.

É preciso enfatizar que a questão apresentada não sugere que a comunicação nas organizações deva ser pensada de forma aleatória. Apesar de a comunicação organizacional do Instituto Ler para Crescer ser feita de maneira ‘amadora’, deve ser considerada, pois apresenta elementos que apontam para o alcance dos objetivos organizacionais.

Tal observação evidencia a necessidade cada vez mais presente nos estudos da área em pensar a comunicação organizacional sob novos olhares. Do ponto de vista teórico, deve-se compreender que a comunicação nas organizações se dá também nas fissuras e incertezas e não somente a partir dos planos, projetos e programas que visam ao controle das ações organizacionais (BALDISSERA, 2008). Como salienta Baldissera (2008), essa perspectiva amplia as possibilidades de estudos desse subcampo da comunicação.

Encontrar elementos de uma comunicação estratégica em uma ONG que não possui uma equipe de profissionais de comunicação que sejam capazes de alinhar ou criar mecanismo para influenciar e controlar os públicos de interesse, seria, no mínimo, aceitar a contradição, a desordem. De acordo com Morin (1977, 2005, 2011), a noção de desordem preocupa porque, enquanto a ordem é aquilo que permite a previsão e o controle, a desordem, traz a angústia e a incerteza diante daquilo que é imprevisível. O autor ressalta ainda que os fenômenos desordenados são necessários para produzir outros fenômenos e que estes irão contribuir para o crescimento da ordem.

## **DIMENSÃO HUMANA: INSTITUTO LER PARA CRESCER**

A entrevista realizada com a equipe de voluntários retrata a dimensão humana da comunicação organizacional, evidenciando o que é percebido por esses sujeitos. Peruzzo (2013) considera que, no universo em que se concentram as ONGs, o interesse principal é a realização dos interesses do outro, o que configura como uma perspectiva contemporânea do ponto de vista da dimensão humana da comunicação organizacional, em que as pessoas que integram a organização não são apenas instrumentos para a concretização dos objetivos organizacionais, mas sim a ‘própria’ organização.

Nas entrevistas com a equipe de voluntários, evidenciou-se uma relação de troca dialógica (FREIRE, 1994) e transformadora (HENRIQUES et al., 2007; PERUZZO, 2013). Ao proporcionar o diálogo sobre assuntos como diversidade cultural, étnica, direitos das crianças e adolescentes entre outros temas que são discutidos com base nas ações do projeto, o Ler para Crescer torna-se capaz de transformar a vida, não só dos sujeitos que se beneficiam dos projetos, mas também de seus integrantes.

Pela fala dos voluntários, é possível perceber que eles acreditam nos projetos desenvolvidos pelo Ler para Crescer como fator de mudança social. Além da confiança que têm no Instituto, apresentam ainda outros sentimentos como satisfação, esperança, amor ao próximo, realização, solidariedade, fraternidade e carinho.

Ao contrário do que ocorre em organizações públicas e privadas, em que a emoção dos sujeitos deve ser suprimida, esperando destes (sempre) ações racionais, no Ler para Crescer o ambiente é propício, para que os voluntários realmente manifestem suas emoções, permitindo uma participação corresponsável (HENRIQUES et al., 2007) e a criação de laços duradouros que vão além de ações pontuais. Embora a vinculação inicial (voluntário/Instituto) se dê no campo da razão, pois esses voluntários, ao procurar o Instituto, são movidos por motivos racionais, quando começam a participar ativamente de uma mudança na sua vida e na das pessoas beneficiadas pelos projetos, é possível perceber o entrelaçamento entre emocional e o racional, compreendido por Maturana (2009) como elementos que caracterizam o humano.

Segundo Maturana (2009), costuma-se pensar o ser humano como um ser racional e é isso que o distingue dos outros animais. No entanto, ao dizer que a razão é o que caracteriza o humano, desvaloriza-se a emoção e não se percebe relação entre razão e emoção, pois “O humano se constitui no entrelaçamento do emocional com o racional” (MATURANA, 2009, p. 18). O autor evidencia que o racional se constitui nas coerências operacionais que os indivíduos constroem para justificar suas ações, uma vez que vivem os argumentos racionais, sem fazer referência às emoções em que surgem, pois acredita-se que tal condição se configura como limitação do (nosso) ser racional (MATURANA, 2009).

Esse entrelaçamento torna-se visível, no momento em que os voluntários entrevistados descrevem como se sentem, ao integrar a equi-

pe do Ler para Crescer, o quanto as relações estabelecidas fortalecem o grupo e o quanto a confiança mútua é fundamental para a sobrevivência da organização, permitindo que a emoção também seja valorizada. A importância dos valores, atitudes e necessidades do indivíduo na organização pode ser percebida na fala dos entrevistados, ao destacarem o quanto se sentem satisfeitos em participar do Instituto.

Os entrevistados também destacam que, por causa das ações do Instituto, criam vínculos que vão além dos interesses institucionais. Foi possível perceber as emoções que envolvem a atuação de cada um e revelam como os vínculos se vão formando, pelo contato entre a organização e os diversos sujeitos com os quais ela mantém uma relação de troca. É essa troca de experiências, esse encontro entre duas intencionalidades, esse estar em relação, que caracteriza o processo de comunicação (MARCONDES FILHO, 2004; OLIVEIRA, 2010; MERLEAU-POUNTY 1945 apud DUARTE, 2003; FIGARO, 2010).

Neste sentido, percebeu-se que, para os entrevistados, o Instituto representa algo significativo nas suas vidas, pois estes associam o Ler para Crescer a sentimentos de satisfação, felicidade, transformação. Tais sentimentos, que decorrem da interação social entre os sujeitos, é retribuído em forma de ações voluntárias, na doação de tempo, dedicação e trabalho. Como bem explica Merleau-Pouty (1945, apud DUARTE, 2003, p. 47), “Na troca, ou na comunicação, entre mim e outro, ambos são arrastados para uma zona na qual perdem algo de si. Porque algo de mim passa a compor o outro”.

A partir dessa relação de troca, a qual permite que os voluntários interpretassem as ações do Instituto como algo que possui um valor para sua vida, criou-se uma rede de solidariedade que, pela comunicação, divulga e valida as ações do Instituto, permitindo que novos contatos e parcerias sejam feitas, promovendo assim a manutenção dos projetos do Ler para Crescer. Essa comunicação nem sempre é planejada, ou feita com base em ações estratégicas de captação de recursos materiais, humanos e financeiros. Por vezes ela é simplesmente uma comunicação face a face, uma lembrança que leva à ação, um diálogo rotineiro.

Mesmo que do ponto de vista funcional, evidenciou-se, em tais falas, que o Ler para Crescer tem atendido às necessidades dos seus voluntários, apresentando-se como meio para que estes satisfaçam suas

necessidades. Neste sentido, o Ler para Crescer apresenta-se como um ambiente que é, ao mesmo tempo, funcional e harmonioso, afetuoso e amoroso, uma vez que proporciona a seus voluntários a satisfação das suas necessidades pessoais e/ou profissionais e com isso garante o funcionamento dos seus projetos e sobrevivência da ONG.

Assim, o Instituto Ler para Crescer apresenta-se como uma organização humanizada<sup>5</sup>, uma vez que, além de respeitar a diversidade de seus membros, é também capaz de proporcionar aos voluntários a satisfação de necessidades pessoais pela transformação da sua realidade e também do outro.

Evidencia-se, portanto, a relação comunicação e humanização, exposta na percepção de Mumby (2010), que considera o 'outro' como aquele que abre novos horizontes, novas possibilidades de mudança e transformação, tornando a comunicação mais humana e humanitária, uma vez que esta se torna fundamentalmente enraizada em um sentido de cuidado pelo outro.

## **CONSIDERAÇÕES**

A comunicação organizacional no Instituto Ler para Crescer apresenta-se como uma comunicação muito mais próxima da dimensão instrumental, pois não é alicerçada com base em um planejamento estratégico, de acordo com os modelos disponíveis em publicações da área. No entanto, identificaram-se elementos que direcionam a organização ao alcance dos seus objetivos. Foi possível perceber por meio a fala oficial da ONG, coesão e continuidade dos projetos propostos pelo Ler para Crescer caracterizados como condições essenciais para uma ação estratégica e corresponsável.

Sob o enfoque da fala oficial da organização, somada à interpretação dos sujeitos (voluntários), apresenta elementos que são comuns a toda a equipe de voluntários. Tal percepção pode ser vislumbrada quan-

---

<sup>5</sup> Uma organização humanizada é aquela que se volta para seus funcionários e/ou ambientes, agrega valores e não somente a maximização de retorno aos acionistas. Preocupa-se com a melhoria de qualidade de vida no trabalho, contribuindo para o desenvolvimento das pessoas sob seus aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual, sem fazer diferenças de raça, sexo ou credo (VERGARA; BRANCO, 2001).

do estes repetem a história do Ler para Crescer, identificam a missão e reforçam a necessidade de ações ligadas à área de atuação do Instituto.

Neste sentido, a história, a cultura e os vínculos criados entre o Ler para Crescer e seus voluntários por meio da comunicação – planejada ou não – norteiam as práticas de comunicação organizacional que ultrapassam as ações pontuais.

As falas dos voluntários do Ler para Crescer evidenciaram que, mesmo em cenários *desorganizados* e sem recursos financeiros, é possível criar um ambiente propício ao diálogo, em que as pessoas são valorizadas pelo que são e não por aquilo que podem dar em troca; em que a criação de vínculos é fundamental para o bem-estar da organização e de seus integrantes; em que as emoções individuais e coletivas podem ser expostas sem causar a impressão de “estranheza” e em que o bem do outro é também o meu, o seu e o nosso bem.

O estudo realizado no Instituto Ler para Crescer evidencia ainda a importância dos laços afetivos e sociais, a efetiva relação de trocas entre organização e sujeitos, a constituição e a valorização do outro, bem como, tais elementos influenciam as práticas comunicacionais na organização estudada, permitindo assim vislumbrar novas abordagens e perspectivas a respeito da comunicação nas organizações.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade.** (Org.). Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

BAPTISTA, M.L.C. **Comunicação, Amorosidade e Autopoiese.** Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 27., 2004, Porto Alegre. **Anais eletrônicos.** Disponível: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/142120151171703635339999300420813463589.pdf>. Acesso em: 3 jan. 2014.

BORBA, Cláudia Paes; PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; PASQUALOTTO, Carina; UGALDE, Marise Mainieri de. **Ferramentas de Comunicação Organizacional em Organizações Não-Governamentais.** PRETEXTO. Belo Horizonte v. 13 n. 3 p. 44 – 71 jul./set. 2012.

BRAGA, Clara Soares; SILVA, Daniela Brandão do Couto e; MAFRA, Rennan Lanna Martins. Fatores de Identificação em Projetos de Mobilização Social. In: HENRIQUES, Márcio Simeone (Org.). **Comunicação e Estratégias de Mobilização Social**. Autêntica: Belo Horizonte, 2007.

DUARTE, Eduardo. Por uma epistemologia da comunicação. In: LOPES, Maria Immacolata Vasalo de (Org.). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo, SP: Loyola 2003.

FERRARI, M. A. Uma leitura crítica da comunicação e das relações públicas no Brasil e na América Latina. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 1.ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. da liberdade. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1987.

\_\_\_\_\_. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1994.

FIGARO, Roseli. Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. In: KUNSCH, Margarida. **A comunicação como fator humano nas organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

HENRIQUES, Márcio Simeone; BRAGA, Clara Soares; SILVA, Daniela Brandão do Couto e; MAFRA, Rennan Lanna Martins. Relações Públicas em Projetos de Mobilização Social: funções características. In: HENRIQUES, Márcio Simeone (Org.). **Comunicação e Estratégias de Mobilização Social**. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2. ed. Volume 1. São Caetano: Difusão Editora, 2006.

\_\_\_\_\_. Planejamento e gestão estratégica das relações públicas comunitárias. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; Valdemar Luiz. (Orgs.). **Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007.

\_\_\_\_\_. A Dimensão Humana da Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações.** (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

\_\_\_\_\_. **As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional:** recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom** – RBCC. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 267-289, jul./dez.2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1809-58442012000200014&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1809-58442012000200014&script=sci_arttext). Acesso em: 12 dez. 2013.

MATURANA, Humberto. Brincar o caminho desenhado. In: MATURANA, Humberto, VERDEN-ZOLER, Gerda. **Amar e brincar:** fundamentos esquecidos do humano. Trad. Humberto Mariotti e Lia Diskin. São Paulo: Palas Athena, 2004.

\_\_\_\_\_. **Emoções e linguagem na educação e na política.** Trad. José Fernando Campos Fortes. 1. ed atualizada. Belo Horizonte: UFMG, 2009.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Até que ponto de fato nos comunicamos?** São Paulo – Sp: Paulus, 2004.

MORIN, Edgar. **O método 1** – a natureza da natureza. Trad. Maria Gabriela de B. 2.ed. Portugal: Publicações Europa América, 1977.

\_\_\_\_\_. **Ciência com consciência.** Trad. Maria de Alexandre e Maria Alice Sampaio D. 82. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo.** Trad. Eliane Lisboa. 4. Ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. A Comunicação como objeto de estudo e seus principais paradigmas. São Paulo, SP: ABERJE. 2010. Disponível em: [http://www.aberje.com.br/acervo\\_colunas\\_ver.asp?ID\\_COLUNA=123&ID\\_COLUNISTA=15](http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=123&ID_COLUNISTA=15). Acesso: janeiro 2014.

Peruzzo, Cicilia M. Krohling. Comunicação e terceiro setor. In: DUARTE, Jorge (Org). **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



\_\_\_\_\_. **Fundamentos Teóricos das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional no Terceiro Setor:** perspectiva alternativa. **FAMECOS: Mídia, Cultura e Tecnologia.** Porto Alegre, v. 20. n. 1, pp. 89-107, janeiro/abril, 2013.

THOMPSON, John B. **A nova visibilidade.** In Matrizes . n. 2, p. 15 - 38, abr. 2008. Disponível em : [http://www.matrizes.usp.br/ojs/index.php/matrizes/article/viewFile/40/pdf\\_22](http://www.matrizes.usp.br/ojs/index.php/matrizes/article/viewFile/40/pdf_22) . Acesso em 10/03/2014.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. **Empresa Humanizada:** a organização necessária e possível. **RAE.** Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 41, p. 20-30, 2001.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação.** Trad. de Zélia Leal Adghirni. Brasília: Editora UnB, 2004.

A stylized graphic in the top right corner shows three white outlines of human figures (heads and shoulders) arranged in a circle, set against a light blue circular background. The figures are simplified, with rounded heads and rectangular bodies.

**GRUPO DE PESQUISA  
COMUNICAÇÃO,  
POLÍTICAS E  
ESTRATÉGIAS**

# AS MICRONARRATIVAS DOS TRABALHADORES NA DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

---

Meire Nery<sup>1</sup>

## RESUMO

A partir do paradigma da complexidade de Edgar Morin, este artigo, pautado na pesquisa bibliográfica interdisciplinar, leitura reflexiva e interpretativa, analisa como as micronarrativas carregadas de relatos de experiências, expressando valores, conhecimentos e atitudes, incorporadas à comunicação interna, podem contribuir para a elaboração e reelaboração da estratégia organizacional e para a humanização das organizações. Os fundamentos da estratégia estão intrinsecamente embasados na interação social, portanto, uma dimensão estratégica da comunicação pressupõe considerar a natureza desta interação que, por sua vez, implica o imbricamento entre comunicação e estratégia, ultrapassando as abordagens do campo da economia sobre estratégias. Para além das ideias e dos planos, a realidade das interações sociais na contemporaneidade demanda novas perspectivas ao se pensar estratégias de comunicação.

**Palavras-chave:** Narrativas; comunicação organizacional; estratégia; humanização.

---

<sup>1</sup> Mestranda em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, área de concentração Interfaces Sociais da Comunicação, linha de pesquisa Políticas e Estratégias de Comunicação, sob orientação do Prof. Dr. Paulo Roberto Nassar de Oliveira, projeto de pesquisa “O direito de narrar e o poder de se fazer ouvir”, uma análise de como a democracia deliberativa aplicada à comunicação interna nas organizações pode contribuir para a autorrealização dos trabalhadores e sua autoestima, e transformá-los em cidadãos mais atuantes na esfera pública, ao mesmo tempo em que conduz as organizações ao alcance da estratégia pretendida. meireneri@usp.br

## INTRODUÇÃO

O crescimento do porte das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazos. A velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado pode estar associada a vários fatores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores. Tais mudanças têm exigido uma redefinição das estratégias adotadas pelas organizações e uma capacidade contínua de inovação e adaptação.

Nesse processo a comunicação é fator fundamental. Para Berlo (2003) uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação. É exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados. Organização e comunicação constituem processos e relacionamentos, sendo a linguagem constituinte fundamental, visto que ela cria, por meio das pessoas, uma realidade. Essa mesma realidade sofre alterações, pois as situações são recriadas a cada mudança de contexto.

Na atualidade, as organizações estão inseridas em um ambiente de negócios globalizado e em constante mudança, o que caracteriza um cenário de complexidade. Segundo Genelot (2001), um cenário de complexidade é um cenário de imprevistos, incertezas e auto-organização. Administrar uma organização é “*administrar uma comunidade de pessoas, para fazer com que cooperem com uma obra comum e em um âmbito de dificuldades internas e externas muito diversas*” (GENELOT, 2001, p. 195). Além disso, uma das principais reflexões do pensamento complexo é que a organização é um lugar de elaboração de sentido e de enriquecimento pela diversidade. Por isso, os dispositivos de gestão devem evoluir para se adaptarem à complexidade da administração de seres humanos.

A gestão de uma organização reúne todas as condições para ser um concentrado de complexidades, pois engloba:

- (a). a complexidade da natureza humana dos membros que a compõem - segundo Genelot (2001), o domínio da linguagem e da comunicação, a inteligência e a capacidade de aprendizado só são possíveis por meio da auto-organização; portanto, administrar tal diversidade de dinâmicas e interesses individuais imbricados é um desafio da complexidade;
- (b). a complexidade das relações entre as pessoas e a organização - a complexidade está na articulação da diversidade para alcançar a cooperação, e na complexidade das relações dos indivíduos entre eles e com a organização, pois a diversidade de aspirações individuais fervilha dentro da empresa, remodelando sem cessar as relações entre as pessoas e seus relacionamentos com a organização, ou seja, as pessoas têm seus projetos pessoais em uma organização global que visa também um projeto global, portanto, trata-se de dois sistemas de autofinalização, e que devem harmonizar-se: os indivíduos que possuem sua autonomia e se auto-organizam e a comunidade que faz o mesmo; e
- (c). a complexidade cultural e histórica do ambiente - esta trata da dificuldade em construir a organização sobre um terreno cultural, como Genelot (2001) explica, as pessoas, em uma empresa, não vivem fora de um tempo, fora de sua história, fora de seu ambiente, elas estão inseridas em um contexto cultural, econômico e social do qual dependem e que as moldam.

Por este motivo, os autores da complexidade acreditam que a empresa deve ser administrada como um sistema aberto. Segundo Neto (2005), sistemas abertos são um conjunto interdependente de partes, em constante reciprocidade e aberto ao exterior num todo sinérgico voltado à obtenção de objetivos preestabelecidos. Um sistema aberto não se limita a um conjunto de funcionários, acionistas, clientes e meios de produção; faz parte de um conjunto mais vasto, no qual a organização encontra sua utilidade. Portanto, não se pode pensar a organização “*separadamente do ambiente cultural, econômico, geográfico, político em que está imersa. A empresa tece interações múltiplas com todas as facetas deste ambiente, moldando a sociedade enquanto é moldada por ela*” (GENELOT, 2001, p. 348). Por este motivo, é fundamental não imaginar a organização como um sistema fechado onde os limites

são intransponíveis, pois um sistema aberto é capaz de trabalhar as solicitações imprevistas do ambiente.

Como afirma Genelot (2001), a inteligência de um sistema aberto vem da capacidade que seus elementos têm de compreender o ambiente para a construção de uma estratégia coerente. Quanto mais variadas são as conexões do sistema, mais capacidade de reação este possui e, assim, é mais capaz de criar procedimentos de adaptação a um ambiente inesperado e complexo. Segundo o autor, a melhor gestão para situações complexas consiste em desenvolver a autonomia dos indivíduos, ao mesmo tempo em que se desenvolvem suas competências, sua vontade de agir e também sua capacidade para agir. Isso porque são *“nos espaços de liberdade assim constituídos que poderão florescer as iniciativas e serem tecidas redes de inteligência coletiva aptas a traçar o caminho do empreendimento nas turbulências e na complexidade”* (GENELOT, 2001, p. 349). Neste caso, os sujeitos apresentam-se mais importantes que a cultura organizacional (BALDISSERA, 2009, p. 140-141). Essa compreensão reafirma o sujeito como lugar da agência, ou seja, não é mais possível pensar o sujeito como da qualidade do passivo.

A capacidade para o entendimento das expressões da vida, portanto, tem suporte no ser humano e não no método ou na objetividade. Para esse entendimento, é fundamental incorporar a história, o contexto, as práticas sociais e as respectivas expressões. Portanto, a comunicação não mais reflete uma realidade, pelo contrário é *“formativa”* no sentido de criar e representar o processo de organizar (Putnam; Phillips; Chapman, 1999, p. 396). Nesse sentido, a comunicação relacional é uma oportunidade para a comunicação ser vista como fonte de elaboração e reelaboração da estratégia da empresa. A estratégia corporativa é vista, fundamentalmente, como uma concepção de como agir, tendo em vista seus recursos e limitações, bem como as condições ambientais propícias ou ameaçadoras. Segundo Bulgacov e Marchiori (2010, p. 160) *“os fundamentos da estratégia estão intrinsecamente embasados na interação social e compreendem a estratégia como um processo permanente de fazer estratégia”*.

## **A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL**

Ao propormos que as organizações considerem as micronarrativas de seus trabalhadores, ou seja, que ouçam as histórias das experiên-

cias vividas por seus funcionários para o alcance da estratégia pretendida, o conceito adotado é o de Richard Whittington que propõe que a estratégia deva ser tratada como uma prática social. Whittington (1996) afirma que é preciso mudar o foco das pesquisas para como os praticantes fazem a estratégia. Ele afirma que é necessário saber mais a respeito do *strategizing*, ou seja, do processo constante de se fazer a estratégia em uma organização. Para isso, precisa-se descer ao nível dos praticantes e estudá-los, ver como agem e interagem na organização, quais suas habilidades, destrezas e desempenhos (WHITTINGTON, 1996).

Entende-se que a realidade social, a organizacional e a própria estratégia são construídas em um movimento constante entre a objetividade do mundo material, a intersubjetividade propiciada pela linguagem, pelas práticas e instituições sociais e a subjetividade da consciência humana, estando essas instâncias em relação constante e sendo mutuamente constitutivas.<sup>2</sup>

Nessa perspectiva, a linguagem e a interpretação humana são fundamentais e não podem ser desconsideradas na análise organizacional, bem como as práticas sociais que proporcionam certa solidez ao mundo social (GIDDENS, 2003). Entende-se que os indivíduos subjetivamente atribuem um sentido à realidade objetiva (BELLO, 2006), intersubjetivamente legitimam aspectos dessa realidade, dotando as práticas e instituições sociais de uma quase materialidade que possibilita o convívio humano em uma rede de significados comuns. Esses significados comuns são transmitidos historicamente e incorporados em símbolos, constituindo assim um sistema de concepções herdadas, por meio do qual os homens se comunicam, perpe-

---

<sup>2</sup> Não se pretende afirmar que a mente constrói uma realidade “em si”, já que a realidade material existe independente de nossa interpretação. No entanto, só podemos conhecê-la por meio dos mecanismos lógicos da mente, como mostrou Kant no século XVIII. Desconsiderar a realidade material não está de acordo com os próprios pressupostos da fenomenologia e seria cair no solipsismo. Como dizia Husserl, consciência é sempre “consciência de algo”. Também só podemos compartilhar um “mundo” por meio da inserção em uma determinada linguagem, na medida em que as palavras e expressões vão adquirindo seus significados de acordo com os contextos práticos (ou “formas de vida”) em que vão sendo utilizadas, como mostrou Wittgenstein no que é conhecida como a segunda fase de sua obra.

tuam e desenvolvem seu conhecimento e suas práticas, formando aquilo que concebemos como cultura humana (GEERTZ, 1989).

Entre os diversos sistemas simbólicos em que os seres humanos se apoiam para desenvolver suas práticas, a linguagem se sobressai como o sistema simbólico por excelência, que permite agregar outros desses sistemas por meio da manipulação dos seus signos. Assim, pode-se entender um modelo de estratégia também como um sistema simbólico que condiciona práticas sociais, sistema que é mediado pela linguagem e pela interpretação humana. Esse ponto é vital para se entender porque a “estratégia como prática” não desconsidera os discursos dominantes do campo, modelos e ferramentas estratégicas, muito menos a interpretação que os atores possuem deles e de seu uso na prática.

A estratégia sendo entendida como uma prática social evidencia as microatividades (processos) realizadas pelos indivíduos, que, em constante interação e envolvidos em complexas relações de poder e significados compartilhados na organização, permitem que ela tenha resultados (conteúdo) desejados. A comunicação é intrínseca a essas interações e a linguagem se sobressai como tema importante nos estudos dentro dessa abordagem. A perspectiva da estratégia como prática pauta-se na busca pela compreensão do processo pelo qual os discursos e modelos estratégicos são transformados em atividades de rotina e qual a sua relação com os diversos resultados sociais e organizacionais.

## **COMUNICAÇÃO COMO FUNDAMENTO DA INTERAÇÃO E DA ESTRATÉGIA**

As organizações só existem porque são constituídas de pessoas, e porque estas são capazes de se comunicar, uma vez que essa interatividade viabilizará “*o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidade e de transações complexas*” (KUNSCH, 2008, p.177). A comunicação nas organizações exige, pois, pensar na comunicação humana e nos diversos fatores capazes de afetá-la:

“A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação hu-



mana não começa nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida em geral” (KREEPS, 1995, p.28).

É possível reconhecer, desta forma, que a comunicação humana implica discussão sobre a comunicação interpessoal, a qual, para Casado (2002, p. 279) é um dos pilares mais importantes da gestão de pessoas. Usando uma definição qualitativa, a comunicação interpessoal ocorre quando as pessoas tratam umas às outras como indivíduos singulares, independentemente do contexto em que a interação ocorre ou o número de pessoas envolvidas (TOWNE, 1999). O homem necessita expressar-se e comunicar-se para alcançar o equilíbrio pessoal. Ele necessita da auto-expressão para que consiga realizar as suas atividades cotidianas, aquilo que ele considera importante e logicamente para sentir-se incluso ao grupo. Dessa maneira, a comunicação funciona como passaporte para a autorrealização do indivíduo. Marchiori (2008) enfatiza que é necessário entender o relacionamento comunicacional entre os indivíduos:

“É preciso conhecer, respeitar, arriscar, integrar, dinamizar, enfim, é fundamental perceber o indivíduo e suas manifestações, dando oportunidade para que ele cresça em conjunto com a empresa; nesse aspecto, a relação grupal assume papel decisivo. O crescimento de um indivíduo significa principalmente o desenvolvimento das pessoas que convivem nessa realidade. É preciso buscar cada vez mais, é primordial respeitar o indivíduo e as relações grupais que se formam. É necessário entender os processos de relacionamento e oferecer informações que possam ser interpretadas e que, portanto, tenham significado real para as pessoas” (MARCHIORI, 2008, p. 255).

Qualquer exploração entre comunicação e humanização exige que consideremos o “outro”, mas não alguém que precisa ser incorporado em

nossa visão específica de mundo (Mamby, 2010). Ao contrário, o “outro” é exatamente aquela pessoa, aquele grupo, ou até mesmo aquela narrativa, que apresenta um horizonte de possibilidades diferente do nosso e que representa risco para nós porque nos abre a possibilidade de mudança e transformação. Esse tipo de engajamento dialético é exatamente o ponto em que a comunicação se torna mais humana, mais humanitária, porque ela é fundamentalmente enraizada em um sentido de cuidado pelo outro.

Restrepo (1995) ressalta que está cada vez mais nítido como os processos comunicacionais contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas a dar maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e a facilitar sua interação social de maneira responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas em que se inserem. Ao se abordarem as organizações a partir de uma perspectiva comunicacional, reconhecem-se novas maneiras de ver o trabalho, as relações internas e os diversos processos de interações com seus diversos públicos (RESTREPO, 1995, p. 92). O reconhecimento de que as organizações são constituídas de pessoas e de comunicação, valoriza a construção de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano, buscando o reconhecimento e a satisfação real da equipe interna, na integração das pessoas com e na organização (MARCHIORI, 2008).

Com essa visão da comunicação interna, reconhece-se que o maior envolvimento do funcionário com a organização gera maior comprometimento. Busca-se, dessa forma, cada vez mais, fazer com que os objetivos da organização estejam alinhados com os pessoais de cada trabalhador, que estes possam fazer parte de todos os processos da organização, sintam-se úteis e importantes para os resultados a serem alcançados, valorizem o trabalho em equipe, compartilhem informações, abram caminhos e alarguem fronteiras, e desta forma, gostem do que fazem e sejam comprometidos com o futuro (MARCHIORI, 2008). Morin (2005) ressalta: *“as pessoas têm de encontrar um propósito; elas têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que ela valoriza. Ou seja, as pessoas têm de encontrar razão para o porquê de trabalharem”* (MORIN, 2005, p.20).

E para que isso aconteça é preciso construir relacionamentos, e para Marchiori (2008, p.219) *“o segredo é gerenciar esses relacionamen-*

*tos por meio da comunicação*”, em processos de comunicação efetivos, em que haja comunicação aberta, intensa e transparente (MARCHIORI, 2001), de modo a “*orientar atitudes e estratégias para que uma organização possa desempenhar suas ações*” (MARCHIORI, 2008, p.219). É por meio da confiança, competência, credibilidade e comprometimento que a qualidade da comunicação é alcançada. Entretanto, mais do que isso, as organizações devem criar condições para que os funcionários possam desenvolver ao máximo seu potencial, e que as informações, o conhecimento e a competência tenham grande liberdade de atuação. Desse modo, poderá haver comprometimento pessoal e autodesenvolvimento, o que contribui para o crescimento organizacional, o qual, juntamente com o conjunto de valores essenciais compartilhados na organização, constroem a cultura e a identidade organizacionais (MARCHIORI, 2008).

Como afirmou Paulo Nassar, ao abordar o exercício da comunicação organizacional na contemporaneidade em entrevista concedida à revista *Novos Olhares* (2006), “*comunicação vista apenas como ferramenta tem pouca utilidade*”. Para construir o futuro de uma organização, criando novos ambientes internos, a comunicação deve ser capaz de catalisar, prover e disseminar conteúdos, integrando as relações organizacionais, aproximando pessoas e construindo história, isto é, tornando a comunicação efetivamente estratégica (MARCHIORI, 2008). No entanto, Nassar (2009) observa que a comunicação tem primado pela objetividade e pelas mensagens de perfil quantitativo, notadamente ligadas a funcionalidade, não tendo tempo para dialogar, fantasiar e contar histórias. Nesse sentido, a inserção das micronarrativas dos trabalhadores na estratégia organizacional contribui não apenas para a redução de gastos em ações já executadas, porém esquecidas, mas também para o aproveitamento e a valorização das histórias de sucesso bem como de seus protagonistas, e a construção de novas histórias no contexto do conhecimento compartilhado dentro das organizações com vistas ao futuro.

## **AS MICRONARRATIVAS DOS FUNCIONÁRIOS COMO PARTE DA ESTRATÉGIA**

Em seu sentido mais corrente e geral, a narrativa é o nome para um conjunto de estruturas linguísticas e psicológicas transmitidas cultural e historicamente, delimitadas pelo nível do domínio de cada indi-

víduo e pela combinação de técnicas sócio comunicativas e habilidades linguísticas - como denominado por Bruner (1991) - e, de forma não menos importante, por características pessoais, como curiosidade e paixão (BROCKMEIER; HARRÉ, 2003).

Wittgenstein (1953) e Vigotsky (1987) alertaram sobre o fato de que a linguagem pode ser entendida como um tipo de transformação, ou mesmo de tradução de significados pré-linguísticos em palavras e sentenças. Assim, as narrativas não devem ser concebidas como a apresentação de uma versão externa de entidades mentais particulares, pairando em um tipo de condição pré-semiótica.

Chanlat (1996), afirma que, cada vez que uma pessoa toma a palavra, procura exprimir e comunicar uma imagem de si mesma; procura fazer reconhecer esta imagem por outra pessoa, a qual se torna um recurso indispensável ao reconhecimento de sua identidade. Gill (2011, p.3) acrescenta que “*stories have the ability to transcend age-groups, cultures and genders and capture the imagination and attention of listeners regardless of their backgrounds*”. A comunicação e expressão de nós mesmos, portanto, dá-se, paradoxalmente, à medida que ficamos atentos ao outro e demonstramos interesse por ele, porque faz com que ele se interesse por nós.

O carácter hermenêutico da linguagem emerge da teia de relações que se estabelece entre as palavras, constituindo uma matriz narrativa (GONÇALVES, 2000). Dito de outro modo, é através da linguagem que construímos intencionalmente a nossa experiência, que depois dá lugar a uma configuração narrativa. No mesmo sentido, MacNamee e Gergen (1992) argumentam que as construções que fazemos do mundo e de nós próprios são limitadas pelas nossas linguagens. De fato, é através da linguagem que os seres humanos conseguem expressar e comunicar a sua experiência. Construímos conhecimento e significado através da ação proativa da linguagem, que exprime e potencia o que vivemos (GONÇALVES, 2000).

Na sequência da emergência da linguagem como aspecto central da construção do conhecimento, uma grande variedade de autores tem vindo a sugerir a ideia de narrativa (HOWARD, 1991). Várias definições de narrativa têm emergido, havendo alguns teóricos a argumentar que todos os pensamentos são narrativos (HOWARD, 1991), enquanto outros descrevem as narrativas como uma forma distinta de expressão de acontecimentos humanos com significado (BRUNER, 1986). Outros au-

tores têm sugerido que as narrativas “iluminam” os significados humanos (POLKINGHORNE, 1988; SARBIN, 1986), definindo narrativa como uma estrutura de significação que organiza os acontecimentos e ações humanas numa totalidade, atribuindo deste modo significado às ações e acontecimentos individuais de acordo com o seu efeito de totalidade (POLKINGHORNE, 1988).

Mishler (1986 *apud* FERNANDES, 2001) define narrativas como “*curios de ação coerentes e significativos com princípio meio e fim*”. Van Den Broek e Thurlow (1991 *apud* HENRIQUES, 2000, p. 142) vêm sublinhar a dimensão da temporalidade ao longo da vida e estabelecem a associação entre a narrativa e a identidade. Assim, a nossa identidade é a narrativa coerente da nossa vida e constitui um princípio organizador central. As pessoas organizam a experiência no mundo social, conhecem-no e estabelecem transações através de narrativas. Gergen e Gergen (1986) definem a narrativa como a capacidade para estruturar acontecimentos com coerência e com um sentido de movimento e direção no tempo. Polkinghorne (1988) salienta que a narrativa organiza os acontecimentos da nossa experiência numa sequência coerente e numa dimensão de continuidade temporal.

A narrativa surge, assim, não como uma representação de uma realidade cognitiva essencial, mas como um elemento central da experiência do indivíduo, uma forma de construir um conhecimento indissociável da experiência de existir (GONÇALVES, 1996). Quanto mais completa é a narrativa, mais coerente é o significado da experiência. “*É através do processo de estruturação das experiências, dentro desta estrutura narrativa, que o ser humano encontra coerência e significado na sua vida*” (HENRIQUES, 2000, p. 144). Ao contarem as suas histórias, os indivíduos não pretendem somente reter em memória e reelaborar a sua experiência, ou se autojustificarem: pretendem, igualmente, convencer, persuadir ou impressionar terceiros, com o objetivo de obter dos mesmos compreensão, aceitação, valorização, ajuda ou recompensas (VILLEGAS, 1995). Nesse sentido, é importante ressaltar, como explica Nassar (2015)<sup>3</sup>, “*toda narrativa é discurso, porque toda narrativa tem uma intencionalidade*”.

---

<sup>3</sup> Frase proferida pelo Professor Doutor Paulo Nassar durante a Palestra de Abertura do 1º. Congresso Internacional de Novas Narrativas, promovido pelo Grupo de Estudos de Novas Narrativas em parceria com a Escola de Comunica-

Apresentar algo como narrativa não significa externalizar algum tipo de realidade interna nem oferecer uma delimitação linguística para essa tal realidade. Ao contrário, narrativas são formas inerentes em nosso modo de alcançar conhecimentos que estruturam a experiência do mundo e de nós mesmos. Estamos lidando primariamente não com um modo de representação, mas com um modo específico de construção e constituição da realidade, como Bruner (1991) apontou. A fim de estudar esse modo de construção, nós devemos examinar cuidadosamente as maneiras pelas quais as pessoas tentam dar sentido às suas experiências. Elas o fazem, entre outras formas, narrando-as. Segundo Lyotard (2006), as narrativas contam formações positivas ou negativas, sucessos ou fracassos dos heróis que dão sua legitimidade às instituições, definindo critérios de competência. Ao resgatar as experiências vividas em seus processos de trabalho, os funcionários podem reavaliar os pontos fortes e fracos das ações realizadas, aprender com estes fatos e selecionar o que será útil para o alcance dos objetivos organizacionais.

O poder de impactar nas memórias individuais e institucionais encontra-se na força que as histórias e a utilização das narrativas possuem de construir novos significados com o referencial de cada ser, e de persuadir, envolver e explorar diferentes pontos de vista, agregando à interpretação dos receptores (SINCLAIR, 2005; SIMMONS, 2006). As narrativas oferecem recursos para lidar com os acontecimentos que emergem na (apenas) aparente repetição da experiência da vida cotidiana:

“Sem negligenciar a força das estruturas e a presença do poder, mas também sem desconhecer o poder criador dos homens e da força instauradora das narrativas [...] que eles inventam e experimentam, buscamos outra lógica para conhecer a natureza complexa da vida social - não a da determinação, mas a da mobilidade” (Guimarães, 2006, p. 8)

Segundo Seaman e Smith (2012), um líder verdadeiro é aquele que reconhece as experiências acumuladas, as histórias acumuladas durante os tempos vividos de uma organização, para retirar delas decisões e mudanças para o seu futuro, sendo que estes líderes “*fazem da experiên-*

---

ção e Artes da Universidade de São Paulo, no dia 11 de junho de 2015, na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.

*cia coletiva da empresa uma parte explícita de seu raciocínio para melhor discernir que forma a mudança pode e deve assumir*” (SEAMAN; SMITH, 2012, p. 32). Isso significa que a comunicação deve ser “*um conjunto de atos retóricos cuja argumentação evoca o passado, justifica o presente e prepara para o futuro*” (HALLIDAY, 1998, p. 32). Denning (2006) aponta que as histórias excitam a imaginação e geram estados consecutivos de criação de tensão (perplexidade e reação) e de liberação de tensão (*insight* e solução), ou seja, as histórias podem ser capazes de sistematizar as experiências na construção e no desenvolvimento de projetos corporativos, encontrar soluções diante de obstáculos e *insights* que podem contribuir para ocasiões futuras (COGO, 2012, p. 133).

Para Gill (2011, p.19) a narrativa nas organizações pode ser vista como “*the process of developing a message that creates a new point-of-view or reinforces an opinion or behavior by using narration about people, the organization, the past, visions for the future, social bonding and work itself*”.

Portanto, pode-se concluir que quando a comunicação interna é realizada de maneira adequada, por meio da utilização das narrativas como ferramenta, é possível fazer com que os funcionários tenham um maior reconhecimento da identidade organizacional, por meio de uma mensagem que gere a reação desejada em cada público, a qual pode repercutir em maior identificação dos colaboradores com a organização.

É possível, ainda, fazer com que estes compreendam seu papel e importância nesta rede de significados e valores, e possam identificar a similaridade de seus objetivos e valores com os da organização, prontificando-se a trabalhar e contribuir para que os benefícios sejam maximizados e que essa identidade e os valores sejam mantidos e fortalecidos. Com isso, obtêm-se a lealdade, o comprometimento, e o maior sentimento de realização, o qual gera diversos benefícios, a exemplo da produtividade, maior capacidade de alcançar objetivos e metas, da maior integridade e reconhecimento da importância do grupo, do maior apoio mútuo, da reputação interna, e também, da externa, a qual é fruto do reflexo dos sentimentos internos e que se expandem naturalmente.

## REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, Rudimar. “A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional”. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p135-164.
- BELLO, A. A. **Introdução à fenomenologia**. 2. ed. Bauru: EDUSC, 2006.
- Berlo, D. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: M. Fontes, 2003.
- BROCKMEIER, J.; HARRÉ, R. “Narrativa: problemas e promessas de um paradigma alternativo”. *In*: **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v.16, n.3, 2003.
- BRUNER, J. **Actual minds, possible worlds**. Cambridge: Harvard University Press, 1986.
- BRUNER, J.S. **The narrative construction of reality**. *Critical Inquiry*, v.17, p.1-21, 1991.
- Bulgacov, S. & Marchiori, M. “O Ser e a Comunicação dos Saberes”. *In*: Marchiori, Marlene (Org). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano: Difusora, 2010.
- CASADO, T. “O papel da comunicação interpessoal”. *In*: FLEURY, M. et al. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002. P. 271-282.
- Chanlat, J. F. (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas** (O. L. S. Torres, org.). São Paulo: Atlas, 1996.
- COGO, Rodrigo. **Da memória ao storytelling: em busca de novas narrativas organizacionais**. 2012. 274f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- DENNING, Stephen. **O poder das narrativas nas organizações: o guia para líderes sobre o uso da técnica de narrativas**. Trad. Ricardo Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- FERNANDES, E. **Encontro de narrativas terapêuticas**. 2001. Dissertação (Doutoramento em Psicologia) –Universidade do Minho, Braga, 2001.



GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GENELOT, D. **Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants**. 3. ed. Paris: Insep Consulting, 2001.

GERGEN, K. J. & GERGEN, M. M. "Narrative from and the construction of psychological Science". *In*: Sarbin (Ed.). **Narrative psychology: the storied nature of conduct**. New York: Praeger, 1986, p. 3-21.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: M. Fontes, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GILL, R. **Corporate Storytelling as an Effective Internal Public Relations Strategy**. Australia: [s.n.], 2011.

GONÇALVES, M.; HENRIQUES, M. **Terapia narrativa da ansiedade**. Coimbra: Quarteto, 2000.

GONÇALVES, O. **Cognição, narrativa e psicoterapia. Psicologia: Teoria, Investigação e Prática**, v. 1, n. 2, 1996.

Guimarães, C. "O Ordinário e o extraordinário das narrativas". *In*: Guimarães, C., França, V. (Org.). **Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano**. Belo Horizonte: Autêntica; 2006. p.7-17.

HALLYDAY, Tereza. **A missão do retor. Comunicação Empresarial**. São Paulo: Aberje, n. 29, p. 32-35, 3. Trim. 1998.

HENRIQUES, M. **Narrativas e agorafobia: construção e validação de uma narrativa protótipo**. 2000. Dissertação (Doutoramento em Psicologia) – Universidade do Minho, Braga, 2000.

HOWARD, G. "A narrative approach to thinking, cross-cultural psychology and Psychotherapy". *In*: **American Psychologist**, v. 46, n. 3, primavera 1991.

HOWARD, G. "A narrative approach to thinking, cross-cultural psychology and psychotherapy". *In*: **American Psychologist**, v. 46, n. 3, primavera 1991.

KREEPS, G. **La comunicación en las organizaciones**. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, M. M. “Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e práticas”. *In*: MARCHIORI M.. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. P. 169-192.

Lyotard, J. F. **A condição pós-moderna**. 9. ed. Rio de Janeiro: José Olympio; 2006.

MAMBY, Dennis K. “Reflexões Crítica sobre Comunicação e Humanização nas Organizações”. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A Comunicação Como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.p. 19-39.

MARCHIORI, M. “Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios”. *In*: MARCHIORI. M. et al. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. P. 207-224.

MARCHIORI, M. **Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados**. 1996. Tese - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: Um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2008.

MCNAMEE, S; GERGEN, K. **Therapy as a social construction**. London: Sage, 1992.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 3ª. Ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2005.

MORIN, F. **Foco interno**. GV Executivo. São Paulo, v. 4, p. 40-53, 2005.

NASSAR, Paulo. “A comunicação organizacional, entre o Apolonio e o Dionísio”. *In*: **Revista Organicom**. São Paulo. Ano 6, Ed. Especial, Números 10-11, 2009.

NASSAR, Paulo. “A comunicação organizacional na contemporaneidade”. *In*: **Novos olhares**, publicação do Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Midiáticos. São Paulo: ECA-USP, ed. 17, 2006.

NETO, H. V. **Os efeitos da intranet na comunicação organizacional no contexto da complexidade: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2005, p. 188.

POLKINGHORNE, D. P. **Narrative psychology**. New York: Suny Press, 1988.

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. "Metaphors of communication and organization". *In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). **Managing organizations: current issues***. London, UK: Sage, 1999, p. 375-402.

PUTNAM, M. J. **The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods**. London: Sage Publications, 2001.

RESTREPO, M. **Comunicación para la dinámica organizacional. *Siglo y pensamiento***, [S.I], v. 26, p. 91-96. 1995.

SARBIN, T. R. (Org.). **Narrative psychology: the storied nature of conduct**. New York: Praeger, 1986.

SEAMAN, John T. Jr. E SMITH, George David. "História da empresa é ferramenta de liderança". *In: **Revista Havard Business Review Brazil***. Edição dezembro 2012.

SIMMONS, A. **The Story Factor**. New York : Basic Books, 2006.

SINCLAIR, J. "The Impact of Stories". *In: **The Electronic Journal***, [S.I.], p. 53-64.2005.

TOWNE, R. A. **Comunicação Interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VIGOTSKI, Liev Semionovich. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1987.

VILLEGAS, M. "La construcción narrativa de la experiencia en psicoterapia". *In: **Revista de psicoterapia***, v. 6, n. 22-23, 1995.

WHITTINGTON, R. "Strategy as practice". *In: **Long Range Planning***, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. "The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion". *In: **EGOS Colloquium***, Slovenia, v. 30, n. 12, p. 179-189, 2004.

WITTGENSTEIN, L. **Investigações filosóficas**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

WITTGENSTEIN, L. **Philosophical investigation**. Oxford: Blackwell, 1953.

# O VALOR ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE STAKEHOLDERS PARA AS RELAÇÕES PÚBLICAS

---

Maria Antonella Lorenzetti<sup>1</sup>  
Viviane Regina Mansi<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo revisa os conceitos de relacionamento com *stakeholders* à luz das relações públicas, ressaltando o valor estratégico da criação de confiança e do diálogo na construção de relações de longo prazo, que não beneficiem apenas as empresas, como também os demais envolvidos e impactados nas decisões. Também aborda os diferentes níveis de engajamento possíveis a partir da qualidade do diálogo que se estabelece entre as partes. As reflexões têm como ponto de partida autores como Ferrati e Grunig (2011), Covey, Link e Merrill (2013) e Sinek (2011), além de revisar normas internacionais como as defendidas pelo AccountAbility.

**Palavras-chave:** Diálogo; Relacionamento; Relações Públicas; *Stakeholders*.

A sociedade vem mudando e, de certa forma, podemos dizer que está mais individualista. O senso de coletivo tem se perdido numa onda de defesa pessoal de interesses. A distância entre as pessoas tornou os relacionamentos cada vez mais difíceis. Essa característica atual tem impacto direto na forma como as empresas atuam, uma vez que elas podem ser entendidas como expressão do indivíduo e, claro, de toda a sociedade. Porém, para reestabelecer uma postura de avanço social é

---

<sup>1</sup> Maria Antonella Lorenzetti é relações públicas e mestranda no programa de Gestão da Mídia de da Comunicação na Macromedia University of Applied Sciences. [mariantonella@mac.com](mailto:mariantonella@mac.com)

<sup>2</sup> Viviane Regina Mansi é mestre em Comunicação, pesquisadora do CIP (Faculdade Cásper Líbero) e integrante do GENN – Grupo de Estudos de Novas Narrativas (USP). [viviane.mansi@gmail.com](mailto:viviane.mansi@gmail.com)

necessário repensar as formas de relacionar, visando aproximar os interesses e promover soluções conjuntas.

Os desafios enfrentados por todo o planeta necessitam de uma ação coletiva, na qual aqueles que compõem a sociedade – indivíduos e organizações públicas e privadas - passem a pensar juntos para encontrar as respostas necessárias para viver e conviver melhor.

As organizações precisam buscar relacionamentos duradouros para que seus públicos confiem nelas o suficiente para permitir o processo de troca de significados, isto é, para que juntos criem resultados novos que contribuam para a sociedade em geral.

## **RELACIONAMENTO: DEFINIÇÕES E PERSPECTIVAS NO SÉCULO XXI**

Relacionamentos de qualidade, quando bem planejados, são capazes de gerar confiança, permitindo que as empresas interpretem cada vez melhor as necessidades sociais.

Antes de se aprofundar sobre o elo dos relacionamentos com o desenvolvimento da sociedade, é importante entender o seu contexto, definição e origem.

Segundo França (*in* GRUNIG, 2011, p. 253), “o termo origina-se do latim *relatum*, particípio passado de *re-fero, referre*, de onde vem *relatio*, que significa ‘relação’”. Do ponto de vista filosófico, Tomás de Aquino defende que “a relação consiste unicamente na referência a outro” (SANTOS, 1966 *apud* GRUNIG, 2011, p. 253).

Com base na conceituação de relação, entende-se, de acordo com França (2011, p. 254), que o relacionamento é “o ato ou efeito de relacionar-(se); capacidade em maior ou menor grau de manter relacionamentos, de conviver bem com outros, de estabelecer vínculos oficiais, permanentes ou não, com objetivos bem definidos”.

Relacionar-se é atividade essencial para manter a vida em sociedade e alcançar objetivos, principalmente quando constrói confiança entre as partes. Devido a isso, Feeney e Collins (2015) afirmam que os relacionamentos são uma ferramenta importante para o desenvolvimento. As autoras (2015, p.116) defendem que

[...] uma importante função dos relacionamentos é dar suporte

para prosperar por meio das adversidades, não somente para proteger os indivíduos do efeito negativo do estresse, mas também para ajudá-los a emergir de uma forma que permita que cresçam, seja por causa de suas consequências ou não.

Relacionar-se com o ambiente torna-se ainda mais importante quando aplicado à atividade empresarial. Denominados relacionamentos corporativos, são eles os responsáveis por estabelecer ligações com os *stakeholders* a fim de promover o desenvolvimento conjunto buscado nos dias atuais.

Segundo França (*in* GRUNIG, 2011, p.258),

A rapidez das mudanças levou as empresas a lutarem com maior sabedoria pela sua sobrevivência, pela aquisição de tecnologias avançadas, modernização de suas instalações, inovação de seus produtos, e pela adoção de um posicionamento global de suas operações em mercados sem fronteiras, levando em conta principalmente o atendimento a seus clientes e às demais partes interessadas, locais e internacionais.

Os relacionamentos corporativos podem ser entendidos como as relações que as organizações possuem com os públicos que influencia ou que a influenciam. Trata-se da postura assumida pela empresa ao criar vínculos com seus *stakeholders*, principalmente em tempos de liquidez. França (*in* GRUNIG, 2011, p.277) defende que:

Os relacionamentos corporativos podem ser definidos como as relações mantidas em caráter permanente ou não pela organização com públicos selecionados para o desenvolvimento de suas operações econômicas e sociopolíticas ou institucionais por meio de comprometimentos jurídicos, administrativos, de troca de tecnologia, de conhecimentos, de fornecimento de matéria-prima, de parcerias de negócios, desenvolvimento de projetos industriais e de pesquisas com o objetivo de manter mútua cooperação e garantir resultados favoráveis para as partes e para as regiões onde operam.

As relações de uma empresa envolvem todos que sustentam as suas atividades, seja por meio de trabalho direto ou indireto, como, por exemplo, funcionários, fornecedores, acionistas, governo e até mesmo grupos específicos para determinadas ações de uma organização.

Para estabelecer relacionamentos em uma organização é necessário compreender os públicos com quem ela interage. Porém, esse não é o único ponto que requer atenção. Também é preciso buscar alternativas baseadas na confiança mútua, já que o principal desafio é como relacionar-se em tempos de liquidez.

A questão se torna mais complexa quando entendida sob outra perspectiva, como a que é defendida pela AccountAbility, que defende que *stakeholders* são aqueles que se consideram como tal. Ou seja, ainda que a empresa estabeleça seu mapa de *stakeholders*, priorizando com quem prefere trabalhar, pode ser surpreendida pela manifestação de outros, que sequer considerou relevantes.

Crises que surgem e são inflamadas nas redes sociais, muitas vezes partem de pessoas com redes bem estabelecidas, mas sem relação direta com um ocorrido.

Por esta razão, tem se tornado cada vez mais fundamental que empresas identifiquem, de forma abrangente, quem são seus *stakeholders* – independentemente de quais devem ter maior atenção – e estabeleçam canais diversos de comunicação para interagir com eles. França (apud GRUNIG e FERRARI, 2011, p. 280) sugere questões que devem ser incluídas nessa análise, conforme descrevemos a seguir.

## DEZ FATORES PARA CONSTRUIR REDES DE RELACIONAMENTO CORPORATIVO

<b>FATOR 1</b>	Ter visão corporativa dos públicos para poder identificar e mapear entre (listar) os interesses da organização.
<b>FATOR 2</b>	Selecionar do rol geral os públicos de interesse específico da organização e determinar seu perfil.
<b>FATOR 3</b>	Estudar a cultura dos públicos para conhecê-los dentro do seu contexto social e garantir o estabelecimento da interatividade duradoura com eles.
<b>FATOR 4</b>	Analisar o tipo de relacionamento que a empresa quer manter com os públicos escolhidos e vice-versa.

<b>FATOR 5</b>	Definir os objetivos do relacionamento com os esses públicos.
<b>FATOR 6</b>	Determinar as expectativas da organização nessa relação.
<b>FATOR 7</b>	Analisar o nível da em interdependência empresas-públicos.
<b>FATOR 8</b>	Compreender e entender às expectativas dos públicos.
<b>FATOR 9</b>	Criar e manter um processo efetivo de comunicação com os públicos.
<b>FATOR 10</b>	Utilizar a pesquisa para garantir a compreensão e a qualidade constante dos relacionamentos.

Fonte: adaptado de GRUNIG, James E; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento**. 2.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011, p. 280.

Cada ponto levantado por França sugere uma análise aprofundada da organização e o cenário em que está envolvida e requer alguns cuidados. Como defendido por Bauman (2000), os dias atuais são marcados pela liquidez e a dificuldade em manter a forma das coisas, inclusive das relações. Os fatores sete e oito, por exemplo, devem ser reavaliados constantemente, uma vez que estamos tratando de processos dinâmicos.

Segundo o guia *The Stakeholder Engagement Manual* (2005, p.12, tradução nossa) “o mapa de *stakeholders* pode ser diferente de questão para questão, e novos *stakeholders* podem emergir inesperadamente”.

Os relacionamentos corporativos no século XXI não podem ser mais esquematizados. Exigem planejamento, mas, ao mesmo tempo, exigem flexibilidade. Identificar os públicos faz parte do processo, mas não é o único meio. É necessário permitir diariamente a interação, sem impor barreiras e apresentar resultados, dialogando ideias e propostas de ações. Dessa forma, uma organização torna-se menos vulnerável a questões emergentes, pois são construídos bons e duradouros relacionamentos por meio de um trabalho de confiança e aprendizado mútuo.



## A CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

A identificação dos públicos e a criação de relacionamentos são funções das Relações Públicas. Como já citado anteriormente, elas fazem parte da estratégia da função para trazer os interesses dos *stakeholders* para dentro do pensamento da alta administração da organização e promover resultados com base nas expectativas de todos a sua volta. Segundo França (*apud* GRUNIG, 2011, p.260),

Os dirigentes sabem que a reputação da organização é fruto de percepção externa, e por isso, esperam que os relações-públicas a promovam de forma duradoura a partir da divulgação de suas operações, de sua forma de administração, de seus resultados, e que tenham competências gerenciais, capacidade de persuadir e de interagir com os públicos, como fazem os seus administradores, engenheiros e outros especialistas que contratam para executar suas estratégias e alcançar os objetivos que foram estabelecidos no planejamento estratégico global.

As Relações Públicas, em sua vertente estratégica, deveriam trabalhar, principalmente, com base na transparência, a fim de propor uma interação verdadeira entre os públicos e a organização. Mais do que persuadir, sugere-se que os profissionais busquem entender o que está por trás de cada opinião e leve para dentro da empresa os impactos possíveis de suas decisões quando mais ou menos alinhadas a essas expectativas ouvidas.

A gestão dos relacionamentos torna-se peça chave no escopo das Relações Públicas ao passo que permite respostas compatíveis às expectativas de todos que compõe a organizações e o ambiente a sua volta.

De acordo com Grunig (2011, p. 102),

Profissionais de Relações Públicas agregam valor a uma organização quando desenvolvem relacionamentos compartilhados com todos os públicos influenciados pelos comportamentos organizacionais, e não somente com aqueles que contribuem com a organização. Esse tipo de relacionamento é importante quando as organizações são socialmente responsáveis e agregam valor à sociedade bem como a seus clientes.

Faz parte das atividades de Relações Públicas promover um relacionamento saudável com todos os públicos com os quais a organiza-

ção interage. Porém, ainda é muito difícil para a sociedade aceitar que a atividade empresarial também é capaz de pensar no desenvolvimento social em suas operações, pois os exemplos práticos que encontramos são de pouco diálogo e de ações implementadas à luz dos interesses de *shareholders*, em detrimento a um entendimento mais amplo da responsabilidade da empresa com seu entorno.

Grunig (2011, p.100-101) descreve quatro indicadores de qualidade que podem auxiliar as Relações Públicas nessa questão, sendo eles:

- *Reciprocidade de controle*: é o grau em que organizações e públicos estão satisfeitos ou insatisfeitos com sua capacidade de influenciar o outro;
- *Confiança*: é a boa vontade de cada uma das partes em se abrir para o risco de participar de um relacionamento;
- *Satisfação*: é a medida na qual cada uma das partes se sente favorável ou desfavorável em relação à outra;
- *Compromisso*: é a medida na qual cada uma das partes sente ou não que o relacionamento vale o dispêndio de energia para mantê-lo ou promovê-lo.

Falar em compromisso é falar automaticamente em um grau de confiança elevado. Chughtai e Buckley (2008) reforçam essa afirmação ao defender que a confiança e o compromisso fazem parte de um círculo virtuoso, no qual um reforça o outro, isto é, são fatores proporcionais: quanto mais confiança mais compromisso, e vice versa.

Construir confiança, portanto, é fator essencial tanto para a organização como para seus públicos se comprometerem em uma causa. Sugere-se que, para um relacionamento ser duradouro, confiar na boa intenção do outro seja peça chave em seu desenvolvimento.

Covey, Link e Merrill (2013) nos lembram que a confiança modifica três resultados. A confiança modifica a prosperidade, isto é, o sucesso da economia atual está relacionado à confiança; essa é uma nova moeda global. A reputação de uma empresa, a capacidade de inovar, a habilidade de colaborar com os outros e a velocidade em executar uma tarefa são só

alguns exemplos de resultados que podem variar de acordo com nível de confiança estabelecido entre as partes. Segundo os autores (2013, p.38)

Quando a confiança cresce num relacionamento, numa equipe, numa empresa ou num país, a velocidade aumenta e o custo de reduz. As pessoas são capazes de se comunicar com mais rapidez, de colaborar melhor, de inovar mais e de fazer negócios mais rapidamente e de maneira mais eficiente.

A confiança também modifica a energia, um fenômeno que tem um poder de propagação imenso principalmente em duas dimensões: compromisso e inovação. Como já mencionado, o compromisso está diretamente ligado ao nível de confiança. Já a inovação é impulsionada à medida que aumenta a criatividade das pessoas. “Quando as pessoas confiam umas nas outras, as diferenças são forças; quando não confiam, as diferenças são desagregadoras” (COVEY, LINK e MERRIL, 2013, p. 42).

O último resultado é que a confiança modifica a alegria, isto é, relacionamentos de alta confiança deixam marcas no estado emocional dos envolvidos, como sorrisos e dedicação, assim como relacionamentos de baixa confiança fazem o inverso.

A análise desses três resultados modificados pela criação de relacionamentos baseados na confiança revela similaridade com o que se é buscado pelas organizações nesse novo capitalismo que, segundo Covey, Link e Merrill (2013, p.35) “se baseia em três coisas: capital, liquidez e confiança. Embora todas as três sejam essenciais, é principalmente a falta de confiança que provocará a maior redução das outras duas”.

Sugere-se que o realinhamento das expectativas da sociedade e das organizações ocorra justamente por meio dessas modificações propostas por relacionamentos de alta confiança. Os resultados compartilhados serão consequências dessas relações, conforme embasado por Covey, Link e Merrill (2013) ao afirmarem que “a ideia é que os frutos da alta confiança (prosperidade, energia e alegria) sejam sustentáveis somente quando a organização e os ramos de atividade atuarem de maneira a beneficiar todos os grupos envolvidos, e não somente os acionistas”.

A confiança é capaz de reconectar as pessoas para que pensem juntas e desenvolvam significados diferentes. Confiar nos *stakeholders* é o primeiro passo para dialogar, dando a eles voz no processo produtivo e

promovendo o engajamento para vencer os desafios do século XXI, tema central dessa monografia.

## **O ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

Quando se fala em engajamento, a principal ideia associada ao termo é relacionar-se com alguém. Engajar não deixa de ser um relacionamento, mas é mais profundo: trata-se de motivar e empenhar pessoas a trabalhar por uma mesma causa. Como citado anteriormente, engajar é uma possível solução para os desafios do século XXI, pois quanto mais pessoas com visões diferentes pensarem juntas para resolver um problema, mais ideias inovadoras irão surgir e maiores são as chances de realizar ações que beneficiem todos os envolvidos.

O engajamento de *stakeholders* busca trazer para perto da organização os seus públicos de influência, alinhando suas ideias às causas com maior notoriedade e dando voz a todos que tem de alguma forma participação no processo produtivo. É uma forma para que as lideranças empresariais agreguem valor à sua marca a partir do ponto de vista do outro.

De acordo com o guia *The Stakeholder Engagement Manual* (2005, p.10, tradução nossa),

O engajamento de *stakeholders* está emergindo rapidamente como uma ferramenta vital para desenvolver um entendimento sobre o que sustentabilidade significa para as empresas e como isso pode contribuir para a criação de valor e a viabilidade de suas operações.

Conforme visto anteriormente, para enfrentar os desafios atuais é necessário, primeiramente, reconectar as pessoas como um todo. Por essa razão, o engajamento aparece como solução e estratégia para alcançar a sustentabilidade, visto que, segundo o manual de práticas de engajamento do Santander (entre 2000 e 2010?), o engajamento é o “processo de buscar pontos de vista dos *stakeholders* para entendê-los e envolve-los em seus interesses no processo de tomada de decisão”.

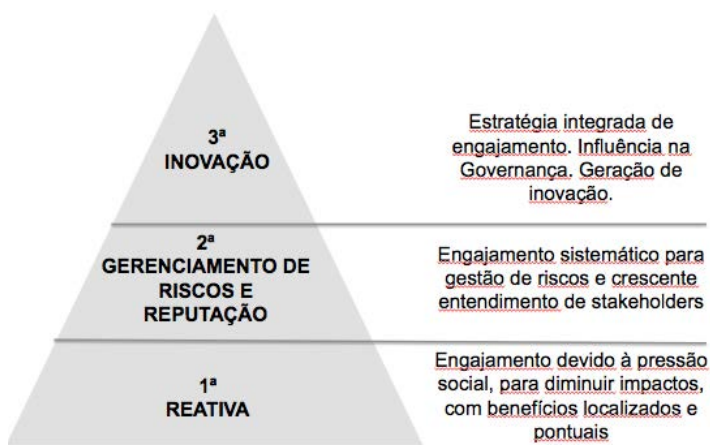
O processo surgiu justamente devido à busca das empresas por sustentabilidade ambiental, econômica e social. As organizações se viram pressionadas e precisavam ser mais transparentes e éticas com seus públicos,

agindo como transformadoras sociais. Porém além de beneficiarem seus *stakeholders* as organizações perceberam que o engajamento é também uma ferramenta estratégica para os seus próprios negócios. De acordo com o guia *The Stakeholder Engagement Manual* (2005, p.13, tradução nossa),

O engajamento pode ajudar as organizações a encontrar necessidades táticas e estratégicas por meio da descoberta de informações e tendências que podem impactar suas atividades, melhorando a transparência e construindo confiança nos indivíduos ou grupos.

Quando uma organização permite que seus stakeholders façam parte do seu processo decisório abre mais oportunidades para si mesma. Ao falar com seus públicos, sejam consumidores, grupos de pressão ou funcionários, entendem melhor quais são suas necessidades e podem encontrar novos caminhos no mercado. As organizações que aderem ao engajamento podem ser classificadas em três gerações, segundo o manual de Práticas de Engajamento com Stakeholders do grupo Santander, sendo elas: reativa, gerenciamento de riscos e reputação e inovação, conforme visto na figura abaixo.

## AS TRÊS GERAÇÕES DE ENGAJAMENTO COM OS STAKEHOLDERS



Fonte: adaptado de Banco Santander. Prática de engajamento com *stakeholders*.

Aqui daremos ênfase à terceira geração, chamada Inovação, pois é o exemplo para todas as empresas que querem trabalhar com engajamento. É também o ponto estratégico desse processo, no qual engajar torna-se parte integrante do processo produtivo de uma organização. Acontece quando a organização incorpora os problemas externos como parte de sua missão. Alcançar o nível da inovação exposto nessa pirâmide significa dar voz aos seus públicos, entendê-los e promover soluções com base no que eles expõem.

As organizações que aderem ao engajamento em suas estratégias entendem que para ter resultados é necessário comprometimento dos dois lados em termos de dinheiro, tempo, risco e colaboração. Sugere-se aqui que para construção e manutenção da confiança as empresas utilizem do diálogo, tópico que será abordado adiante.

Segundo o guia *The Stakeholder Engagement Manual* (2005) existem quatro diferentes formas de interação no engajamento: comunicação unidirecional, consulta, diálogo e parcerias, como explicado a seguir.

## TIPOS DE INTERAÇÃO NO ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS

TIPO DE INTERAÇÃO	OBJETIVO
Comunicação unidirecional	Fornecer informações àqueles que querem saber ou que a empresa quer influenciar
Consulta	Coletar informações ou conselhos de <i>stakeholders</i> e levá-los em consideração para fazer planos, tomar decisões ou escolher direções
Diálogo	Explorar diferentes perspectivas, necessidades e alternativas em busca da compreensão mútua, confiança e cooperação.
Parcerias	Promover sinergia entre competências e recursos para transformar objetivos em ação

Escolher uma forma de interação para engajar não é uma questão técnica. De acordo com o guia *The Stakeholder Engagement Manual*

(2005), trata-se de entender quem são os públicos, os riscos e as oportunidades e analisá-los com base nas aspirações da empresa. Porém, quando se fala em organizações como transformadoras sociais, usar somente a comunicação unidirecional ou a consulta não é suficiente.

Reconectar a sociedade e a atividade empresarial depende do nível de interação que há entre elas, da confiança existente e do compromisso em trabalhar juntas, por isso é necessária uma abordagem que permita que os dois lados exponham suas opiniões e criem coisas novas juntos.

Independentemente do nível em que a empresa se encontra, o processo de engajamento, segundo a norma AA1000 (2008), sempre será baseado em três princípios:

- Princípio da inclusão: associado à participação estratégica do público de interesse na busca de respostas aos desafios enfrentados pela sociedade.
- Princípio da materialidade: escolha dos assuntos de maior importância para a organização e seus públicos. Os temas materiais são os que podem gerar maiores mudanças tanto para a empresa como para os *stakeholders*.
- Princípio da responsabilidade: resposta da liderança da empresa aos temas materiais por meio de estratégias voltadas para ações, atividades e comunicação com os *stakeholders*.

A inclusão é a base do engajamento, pois dá voz ao *stakeholder*. A materialidade de um tema é uma das questões mais importantes no processo. A partir dessa identificação é possível entender quais os temas de maior urgência, selecionar os públicos e o tipo de interação necessária para desenvolver uma solução. A definição da materialidade permite que a empresa se organize para engajar os públicos certos na hora certa. Já a responsabilidade é o fator que vai determinar se todo o esforço valeu a pena, visto que é o ponto em que as organizações devem proporcionar respostas ao que foi discutido durante o engajamento.

Para engajar é necessário, primeiramente, definir o propósito do engajamento. A partir dessa definição, a empresa deve entender quais os temas relevantes em relação a esse propósito; quais os pú-

blicos que possuem interesse nessa questão; e quais os formatos que podem ser utilizados para engajar.

Compreender como dialogar e criar novos significados para as questões materiais permite que as organizações encontrem soluções “fora da caixa” para os problemas da sociedade por meio da sua própria operação. Aprofundar o diálogo é criar maior confiança e, consequentemente, maior comprometimento entre as partes.

## **CONFIANÇA, DIÁLOGO E COMPROMETIMENTO: UM MODELO PARA O SUCESSO**

Engajar nada mais é do que comprometer. É encontrar um motivo comum para trabalhar junto. E essa ainda é a maior dificuldade do relacionamento entre organizações e sociedade. Como criar um vínculo que permita que duas partes, vistas pelo senso comum como opostas, trabalhem juntas?

O primeiro passo deve vir da postura empresarial, isto é, a cultura organizacional precisa abranger aspectos que estimulem o trabalho conjunto. Trabalhar junto significa ter uma finalidade em comum e para isso é necessário ser transparente quanto aos objetivos da organização. Ao deixar claro o que uma empresa quer com determinado relacionamento, ação ou serviço, as pessoas se identificam e aderem à causa. Como dito por Sinek (2009, ebook), as pessoas criam um tipo de identificação com o propósito e por isso passam a participar ativamente da vida da organização:

Uma necessidade humana básica, a necessidade de pertencer, não é racional, mas é uma constante que existe em todas as pessoas e culturas. É um sentimento que nós ganhamos quando aqueles ao nosso redor compartilham dos mesmos valores e crenças. Quando nós sentimos que pertencemos, nós nos sentimos conectados e seguros. Como humanos nós criamos um sentimento e ficamos presos a ele. Não importa onde nós vamos, nós confiamos naqueles que compartilham dos mesmos valores e crenças que nós.

Quando uma organização é capaz de criar esse tipo de identificação com seus públicos, ela já foi capaz de alcançar um primeiro nível de engajamento. Mas isso não é o suficiente para uma empresa em busca



de resultados compartilhados. O sentimento de pertencer não é somente sobre propósitos comuns, mas também sobre fazer parte do processo de como alcançá-los.

Para reduzir esse espaço e tornar a organização mais próxima de seus públicos, sugere-se o uso do diálogo como meio para promover o engajamento. Dialogar é um processo que permite a troca de significados.

Quando uma organização torna o diálogo parte da sua estratégia, ela está dando um voto de confiança para ouvir seus públicos e, ao mesmo tempo, aumentando essa confiança a cada encontro. Cada vez que a empresa dialoga com seus *stakeholders* ela aumenta o sentimento de pertencer, pois passa a ouvir mais suas opiniões, além de compreender novos pontos de vista que antes talvez não fossem analisados.

Entende-se que há um processo sequencial entre confiar, dialogar e comprometer e o diálogo aparece como uma ponte que conecta os resultados de um trabalho de alta confiança.

Segundo Nixon (2012, *ebook*) quando esse gap é suprido, é possível alcançar diversos resultados, como sustentabilidade, inovação e sucesso, fatores essenciais para uma organização se estabelecer no mercado atual. O diálogo torna-se uma peça chave para as empresas crescerem e se desenvolverem nesse novo modelo capitalista.

Uma organização adepta a esse modelo está pronta para criar resultados compartilhados. Ela possui um propósito pelo qual faz seus negócios e que seus públicos se identificam. Confia nos seus *stakeholders* e aceita que suas opiniões são bem-vindas para que ela cresça, contando com a ajuda deles para alcançar a realização do seu propósito em cada ação.

Quando a empresa apresenta resultados ela também reinicia o processo, isto é, torna ele um ciclo. Ao fazer do diálogo uma constante, a organização passa a incrementar o seu propósito naturalmente, de acordo com as opiniões e os feedbacks de seus *stakeholders*. A cada novo processo de troca, ela é capaz de entender e criar junto com seus públicos o que Sinek (2009) denominou de ‘como’ e ‘o quê’ de uma empresa. Em outras palavras, a organização, que já declarou o porquê está operando, passa a discutir formas de como alcançar esse propósito com seus públicos e juntos buscam soluções que possam beneficiar a todos.

Esse é um modelo que precisa do trabalho conjunto para funcionar. A organização precisa estar disposta a tentar uma nova forma de

relacionamento e mostrar aos seus públicos que eles são parte essencial para a mudança.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje, as organizações de sucesso são aquelas que têm um propósito, um motivo maior que o lucro para existirem, e entendem que são parte no desenvolvimento social. Podemos dizer, ainda, que o sucesso das organizações também está relacionado à capacidade delas de implementar soluções que sejam adequadas não só do seu ponto de vista, mas de todos os envolvidos.

Entende-se que as Relações Públicas têm as habilidades necessárias para promover a inclusão dos *stakeholders* na tomada de decisão. Grunig (2011) e França (2011), ao abordarem as formas de relacionamento com os públicos como principal escopo da área de Relações Públicas, reconhecem que esta é uma área com *expertise* na análise de cenários e que, portanto, é de grande contribuição para o desenvolvimento social. Mais do que isso, as Relações Públicas são a conexão entre a voz da sociedade e a tomada de decisão, fator que pode facilitar a busca por soluções que beneficiem tanto a organização como a sociedade.

O uso do diálogo para conectar a organização aos seus públicos é também a principal ponte para encontrar o engajamento buscado para desenvolver resultados que beneficiem a todos. Covey, Link e Merrill (2013) apontam que a confiança é o principal fator que desenvolve comprometimento, enquanto Bohm (2005) e Nixon (2012) afirmam que o diálogo é uma fonte rica para estabelecer confiança. Assim, compreende-se que quanto mais uma empresa dialogar, mais confiança ela irá construir e, por fim, mais engajados no propósito os seus públicos estarão.

Um dos principais pontos de atenção para o engajamento de *stakeholders* é que ele deve produzir resultados, caso contrário, não terá efeito, pois não há motivação para que os públicos continuem se manifestando, incluindo, nesse contexto a disposição à compra de produtos e serviços. Com base nisso, entende-se que todo esse processo é um ciclo na vida das organizações: elas apresentam o seu propósito, abrem espaço para o diálogo e promovem resultados que beneficiem tanto a sociedade como a ela própria, motivando os públicos a se manterem engajados no propósito e recomeçando o ciclo.

## REFERÊNCIAS

ACCOUNTABILITY. **AA1000: Accountability Principles Standard**. Lisboa: Sustentare, 2008.

\_\_\_\_\_. **The Stakeholder Engagement Manual: volume 1 the guide to practitioners' perspectives on stakeholder engagement**. Ontario, 2005. 88p.

BANCO SANTANDER. **Prática de Engajamento com Stakeholders**. [S.l.], [entre 2000 e 2010], 18 p.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001. 260 p.

BOHM, David. **Comunicação e redes de convivência**. São Paulo: Palas Athena, 2005. 178 p.

COVEY, Stephen M. R.; LINK, Greg.; MERRILL, Rebecca R. **A confiança inteligente: criando prosperidade, energia e alegria num mundo carente de confiança**. Rio de Janeiro: Leya, 2013. 336 p.

CHUGHTAI, Amir A.; BUCKLEY, Finian. **Work Engagement and Its Relationship with State and Trait Trust: a Conceptual Analysis**. Journal of Behavioural and Applied Management. [Dublin], v.10, n.1, p. 47-71, 2008.

FEENEY, Brooke C.; COLLING, Nancy L. **A New Look at Social Support: A Theoretical Perspective on Thriving Through Relationships**. Personality and Social Psychology Review, [S.l.], v.19, n.2, p. 113-147, 2015.

FRANÇA, Fabio. **Públicos: como identifica-los em nova visão estratégica**. 2ª ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2008.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida.; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011. 319 p.

INMETRO. **ISO 26000: diretrizes em responsabilidade social**. [21?]. Disponível em: < [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/pontos-iso.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/pontos-iso.asp)>. Acesso em: 14 mar. 2015.

NIXON, Peter. **Dialogue Gap: why communication isn't enough and what we can do about it**, fast. Singapore: John Wiley & Sons Singapore, 2012. 256 p.

SINEK, Simon. **How great leaders inspire action**. Ted Talks: online, set. 2009. Disponível em: < [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=pt-br](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=pt-br)>. Acesso em: 20 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. **Start with why**. Nova Iorque: Penguin Group, 2009. 256 p.

# RITUAIS COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

---

Francinete Louseiro de Almeida<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente artigo elabora uma discussão sobre Comunicação Organizacional e estratégias buscando apresentar os rituais como estratégias discursivas. Para isso apresenta-se primieramente a importância das pessoas na constituição das organizações. Em seguida propõe-se uma discussão sobre a cultura organizacional e Comunicação Organizacional, defendendo como os assuntos estão interligados e necessário é o conhecimento de ambos para o um melhor desempenho nos trabalhos. Após esses pontos conhece-se as novas formas de ver as estratégias nas organizações e finalmente sugere-se os rituais como estratégias discursivas.

**Palavras-chave:** Comunicação Social; Comunicação Organizacional; Cultura; Estratégias e Rituais

## INTRODUÇÃO

A comunicação social é a área responsável pela interação e intermediação dos vários campos de saber, por isso o seu caráter de interdisciplinaridade. Ela consegue perpassar pelas ciências da saúde e pelas ciências exatas, colaborando com a troca de informações e conhecimentos. Pode-se dizer hoje que as modernas tecnologias de comunicação auxiliam, essas ciências, nas mais diversas descobertas possíveis. Já quando se pensa em ciências humanas e ciências sociais vislumbra-se

---

<sup>1</sup> Professora do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão – Habilitação Relações Públicas. Mestre em Comunicação pela Universidade Federal Fluminense e Doutoranda do Programa de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS – email: francinete.almeida@acad.pucrs.br.

um universo imenso de articulações da comunicação com as diversas áreas do conhecimento dessas ciências, pela necessidade que existe nos prováveis estudos que as relacionam. Para entender melhor os processos e sistemas inerentes a comunicação, é necessário visitar as outras áreas dessas ciências.

A proposta deste artigo é refletir a comunicação social no âmbito das organizações. O que se pretende estudar, a partir de uma nova perspectiva, são os rituais como estratégia de comunicação utilizadas no cotidiano das organizações. Considerando o que foi dito no parágrafo anterior, serão utilizados conceitos de diversas áreas das ciências sociais para que se possa entender e tentar explicar como esses fenômenos acontecem.

Para isso o artigo se estrutura a partir da reflexão do indivíduo como mola mestre das organizações e, especificamente neste trabalho, como ponto central da discussão, considerando que as estratégias de comunicação são pensadas a partir deles. Discute-se no artigo, a questão da cultura nas organizações por se entender que é preciso conhecer, perceber e respeitar a sua formação. Finalmente discorre-se sobre um novo entendimento de estratégias e sugere-se a percepção dos rituais como uma estratégia discursiva na comunicação organizacional.

## **OS PÚBLICOS DESTA ORGANIZAÇÃO**

É importante analisar os públicos que formam uma organização. Os estudos da Escola de Relações Humanas mostram que os fatores que motivam os seres humanos no desenvolvimento de suas atividades não são apenas econômicos, mas principalmente os fatores de ordem social e afetiva. Da mesma forma, estudos da psicanálise, colocam os indivíduos como em um eterno processo entre aquilo que ele foi no passado e aquilo que ele pretende ser no futuro, ou seja, os indivíduos se revelam em suas relações sociais a partir daquilo que ele é, e a partir daquilo que ele almeja ser. Suas motivações e suas realizações estão além de questões quantificáveis, estão também no plano do inconsciente. “Somos ao mesmo tempo individual e um coletivo, um sozinho e uma multidão, um ninguém e um todo-mundo, que se apresenta e representa nas relações múltiplas do cotidiano”. (FREITAS, 1999, p. 87).

Com relação a motivação dos indivíduos, tem-se a análise da evolução do conceito do homem. O homem complexo, quando aperfeiçoa-

do, se insere na própria construção social da realidade vivida, ou seja, ele é consciente de que a sua existência depende da sua própria motivação, das suas escolhas, das suas interações, de suas ações e atitudes. Então, entende-se finalmente que o ser humano, vive e se alimenta desses dois pontos: ao mesmo tempo ele precisa se entender num processo constituído de passado e futuro, sendo uma relação de construção, e ainda nesse espelhar no outro, nessa busca pelo convívio social é onde ele constrói a sua realidade.

Dessa maneira, torna-se claro que o indivíduo não existe fora do campo social. O ser humano acha-se constantemente dividido entre a expressão de seu próprio desejo (o reconhecimento de seu desejo) e a necessidade de se identificar com o outro (desejo de reconhecimento). (ENRIQUEZ, 1997, p. 17)

O estudo de suas motivações e realizações ajuda a entender e considerar os públicos como fator importante no que diz respeito a comunicação organizacional. “O ser humano não vive em círculo fechado, pois é na relação com o outro que o ego se constrói”. (CHANLAT, 1993, p. 36). O referido autor traz a discussão sobre a interação, pois ela existe através da comunicação e é a responsável pelos rituais, tanto organizacionais, como os criados na sociedade. Neste aspecto, volta-se o olhar para os públicos de uma organização, os funcionários ora estão inseridos nos rituais de seu ambiente de trabalho, como as comemorações de datas especiais e ora estão envolvidos nos rituais da própria sociedade, como as celebrações da própria cultura popular. Referenciando Goffman (1988), Chanlat afirma que:

...a vida cotidiana é o teatro permanente de tal ritualização. Estes ritos de interação, mobilizando todo um conjunto de obrigações, de expectativas e de figurações, têm por função preservar a face de cada um ou ainda restituí-la quando perdida durante um reencontro. As sociedades para se manterem como tais, devem mobilizar seus membros para torná-los participantes de reencontros autocontrolados. O ritual é um dos meios de conduzir o indivíduo a este objetivo: sendo ensinado a ser atento, a se prender a seu e a expressar este eu através da fisionomia, a mostrar-se orgulhoso, honrado e digno, a ser diferente, habilidoso e seguro. Estes são alguns comportamentos elementares que é preciso desenvolver numa pessoa para que ela possa interagir. (CHANLAT, 1993, p. 38)

Os indivíduos só conseguem interagir através da comunicação, pois é, através dela, seja de forma verbal ou não verbal, que os indivíduos expressam suas vontades, atitudes, gostos e opiniões. Chanlat (1993) nos sugere três formas de interação, a primeira é designada por Goffman (1988) como “é o universo relacional do face a face”. Neste tipo de interação os indivíduos estão ocupando o mesmo espaço temporal e se encontram juntos na mesma trama e aptos para entrar em ação pela troca, seja de experiências ou mesmo de informações. A segunda forma é o universo relacional efêmero, onde os atores não são percebidos individualmente, o comportamento é de multidão. A terceira e última forma está na “esfera das identidades coletivas que delimitam as origens sociais dos indivíduos” (CHANLAT, 1993). Mesmo estando em um ambiente organizacional, no domínio do coletivo, a de se considerar as diversas identidades ali presentes, “Toda identidade requer a existência de um outro, de algum outro em uma relação à qual se atualiza a identidade de si próprio” (CHANLAT, 1993, p. 36), neste sentido não se pode negar a existência das várias identidades possíveis, principalmente no tocante a Comunicação Organizacional, que é o objeto de estudo desse artigo, que ao final traz um estudo sobre estratégia de comunicação. Deve-se entender e respeitar as identidades para que tal estratégia alcance o seu objetivo. Vale lembrar que as formas de interação que foram citadas acima estão presentes nas organizações, e elas são reunidas, e de certa forma administradas, através de regras formais que permeiam a cultura das organizações.

## **CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES**

É importante lembrar e ressaltar que não se pode falar em comunicação organizacional, ou mesmo, falar em organização, sem que se abra um espaço para falar sobre cultura. Todas as organizações têm seus sistemas culturais próprios e que precisam ser conhecidos e observados para que se tenha uma compreensão da mesma. O primeiro passo quando se pensa em criar planos e planejar para uma organização, é identificar a sua cultura e como ela se manifesta e se apresenta.

Iasbeck nos diz que “A cultura seria, então, não apenas a ação do homem, mas o que leva o homem a agir sobre a natureza das coisas de modo a transformá-la para servir aos seus propósitos, sejam eles quais forem.” (IASBECK, 2010 p. 140). A partir deste conceito volta-se ao que

foi dito anteriormente sobre a identidade e percebe-se como a cultura faz parte desse mesmo universo. É no momento em que o homem atua sobre a natureza, transformando-a em seu favor, que são construídas também as diversas identidades, e são diversas, pois cada ação é única. Compreende-se que numa organização, onde o indivíduo é considerado como peça importante para a vida da mesma é fundamental que se dê atenção ao estudo da cultura organizacional.

Desta maneira, surgiu outra abordagem também inserida no ponto de vista da cultura como variável: a perspectiva da cultura ou cultura organizacional. Nela a cultura é usualmente definida com base na metáfora da “cola”, que mantém a organização unida. Ela expressa os valores, crenças e ideais compartilhados por todos os agentes organizacionais. A cultura é, aqui, estudada como uma variável que oferece a oportunidade de evidenciar, compreender e até controlar a criação de verdades, valores e crenças que ocorrem na organização, manifestadas pelo aparato simbólico constatado em mitos, rituais, histórias, lendas cerimônias etc. (CARRIERI E SILVA, 2014, p. 42.)

São esses valores, verdades e crenças que devem ser percebidos no estudo da organização. No entanto o mesmo é a própria expressão da cultura organizacional, e como a citação sugeriu, é a “cola” que unifica as partes de uma organização, principalmente o componente humano. É conhecendo, apreendendo e alcançando a cultura da organização que os gestores poderão desenvolver suas atividades com vistas a responder a satisfação e ao aprimoramento das organizações. Compreender a cultura é fundamental no processo de gestão.

No estudo das organizações modernas, há de se considerar que:

No aspecto que nos interessa, a organização constitui o terceiro nível de análise, pois ela forma o quadro social de referência no qual se inscrevem os fenômenos humanos objetos do presente livro- de uma parte, um subsistema estrutural e material, de outra parte, um subsistema simbólico. Enquanto o primeiro subsistema remete à condições ecogeográficas, aos meios materiais para assegurar a função de produção de bens ou de serviços, o segundo subsistema remete ao universo das representações individuais e coletivas que dão sentido às ações, interpretam, organizam e legitimam as atividades e



as relações que homens e mulheres mantêm entre si. A interação entre estes dois subsistemas, mediatizados pelas relações de poder, contribui para edificar a ordem organizacional. (CHANLAT, 1993, p. 41)

Essa ordem organizacional é constituída principalmente por esse universo simbólico, pelas relações e interações que nela são formadas e, de certa forma, é a responsável pelas mudanças ocorridas também nas atitudes dos indivíduos. Quando se coloca essa questão, o subsistema simbólico, identifica-se a organização como lugar onde são percebidas as convivências, as afeições e as disputas travadas a partir de personagens que nas suas individualidades se opõem ou se harmonizam com o outro. Enquanto lugar, as organizações permitem “abordagens que incomodam e desacomodam algumas certezas tácitas, e permitem supor que a cultura organizacional revela e desvela o universo organizacional, que é constituinte/constituído por diálogos visíveis e invisíveis” (SCROFERNEKER, 2012, p. 188,).

O que se tenta aqui é colocar a essência do estudo da cultura organizacional para todo um processo de gestão das organizações. Considerando que ao final desse trabalho, se propõe uma abordagem sobre estratégias na comunicação, não há de se chegar a este ponto sem que se entendam as particularidades e as minúcias desse assunto, que é a cultura. “A cultura, portanto, reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A comunicação cria, dessa forma, a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma organização.” (MARCHIORI, 2014, p. 107...). A citação reforça alguns aspectos já trazidos anteriormente, como a própria questão da identidade, mas mesmo que se pareça ser repetitivo nesse assunto, o objetivo aqui é esgotar as afirmações e explicações sobre o que é a cultura para as organizações, de modo que se compreenda a sua importância antes que se prossiga na elaboração desse trabalho.

## **COMUNICAÇÕES NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES**

A cada ano que passa nota-se o avanço da comunicação em determinadas áreas específicas. Um exemplo é a comunicação digital, que a

todo o momento lança produtos novos no mercado, causando inclusive desafios para o seu acompanhamento. Nos últimos anos, a rede social foi a grande novidade que envolveu o mundo da comunicação. Espaços de atividades pessoais passaram a ser consumidos até mesmo por empresas, políticos, órgãos públicos e etc. porque enxergaram nessa nova área várias oportunidades de relacionamento com os públicos. Mas para se falar de comunicação, talvez seja importante, mais uma vez aqui, tentar conceituar esta área de conhecimento.

Comunicação é entendida como a atividade humana que consiste em manter e atualizar a troca de informações entre as pessoas. Digo hoje atualizar, porque a comunicação é um processo dinâmico e que por isso, precisa constantemente de atualizações que podem ser feitas através de meios específicos, ou mesmo na comunicação humana, no cotidiano. Dentro das organizações, essa conceituação de comunicação ganha outro aspecto, porque se direciona para públicos específicos com necessidades específicas. Então daí, conforme afirma BUENO:

De imediato, é necessário considerar que a comunicação empresarial não flui no vazio, não se realiza à margem das organizações, mas está umbilicalmente associada a um particular sistema de gestão, a uma específica cultura organizacional e que é expressão, portanto, de uma realidade concreta. (BUENO, 2005, p. 12)

Baseado na definição do autor percebe-se que mesmo citando o termo comunicação empresarial, ele está se referindo à comunicação que acontece junto as organizações, sejam quais forem elas. Isso nos sugeri analisar as várias definições que o termo pode conter. Comunicação organizacional, comunicação no contexto das organizações ou Comunicação nas/das organizações são também termos muito utilizados por teóricos da área “Este dilema, muito mais que uma simples questão de terminologia, parece demarcar distintas maneiras de perceber e analisar o fenômeno, refletindo problemas teóricos basilares da área” (LIMA, 2008, p. 111). Então, para que se possa começar um estudo sobre comunicação voltada para as organizações, é importante que se entenda primeiramente esse ponto.

O termo Comunicação nas/das organizações tem um viés funcionalista, pois é fruto do paradigma informacional da comunicação.

Durante muitos anos, se estudou a comunicação que é estabelecida nas organizações por este paradigma, ou seja, sempre se enxergava a comunicação de uma forma unidimensional, onde a única preocupação era alcançar os seus públicos e para isso, eram planejados e pensados instrumentos que pudessem determinar essa questão. Com esse paradigma, pode se dizer, que se simplificavam demais as comunicações travadas nas organizações, pois ele se caracteriza pela objetividade.

Já nos últimos anos um termo foi impresso nos estudos da comunicação organizacional, a “Contra Tendências – novos olhares que buscam romper com a visão reducionista/linear / prescritiva da comunicação organizacional. Revela em parte a exaustão de um paradigma simplificador.” (SCROFERNEKER, 2012, p. 03), ou seja, não se concebe mais uma visão tão linear da comunicação. Ressalta-se que, o modelo baseado no paradigma informacional não foi completamente abandonado, porém pode-se dizer que, nos últimos anos, se expandiram e se alargaram os estudos, de forma a aprimorar tal modelo.

Com isso, o que se tem agora é uma nova visão da comunicação que traz como pano de fundo o paradigma relacional. Aqui a comunicação organizacional/ou no contexto das organizações, terminologias que mais se aproximam desse novo olhar, é fruto de uma construção coletiva na qual os sujeitos sociais entram em constante interação. Uma das dimensões que balizam o paradigma relacional é a dimensão simbólica, de acordo com (LIMA, 2008, p. 118) “a dimensão simbólica da comunicação esta materializada nos discursos dos interlocutores”. São os discursos nas organizações que fomentam a produção de sentidos. Através da linguagem e dos discursos, os interlocutores criam o seu processo de interação, e entendendo volta – se à questão anterior “Cultura é um processo de construção de significados, por meio da interação social, e a comunicação nesse contexto é primordial e natural” (MARCHIORI, 2014, pág. 107).

Retornando à discussão desse artigo e entendo os pontos aqui elencados percebe-se como se está construindo esse trabalho. Primeiro se procurou compreender os públicos dessa organização e em seguida abordou-se a questão da cultura organizacional para que pudessemos chegar à questão da comunicação. Um dos pontos importantes desse trabalho será o entendimento da questão da estratégia, de como hoje é percebido e atualizado esse termo.

A hegemonia da organização no processo interativo, assim como o controle e planejamento dos processos comunicacionais, torna-se dependente dos repertórios interpretativos dos grupos que afetam ações organizacionais e são por elas afetados, já que o sentido é processado na instância receptora, fugindo, portanto, da perspectiva da gestão organizacional. (OLIVEIRA e PAULA, 2012, p. 101, )

A partir desse conceito, entra-se na questão da estratégia.

## **ESTRATÉGIAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A nova visão de estratégia nas organizações contemporâneas ultrapassa aquela ideia de que as estratégias são apenas as ações que são pensadas e traçadas nos planos e planejamento das organizações. A noção de hoje sobre esse assunto nas organizações é que são elas que fomentam as práticas sociais, são responsáveis pelas interações e promovem a produção de sentido e de discursos. Como a citação anterior nos chama atenção, as organizações são afetadas pelas ações causadas pelos repertórios interpretativos, e esses são frutos das práticas e dos discursos criados pelas estratégias.

O termo estratégia é utilizado de muitas formas e em vários sentidos. É muito utilizado no sentido militar e às vezes no sentido esportivo. De acordo com o Dicionário Aurélio “Estratégia é a ciência das operações militares ou a combinação engenhosa para conseguir um fim.” A noção de estratégia hoje continua de acordo com o que nos apresenta o conceito quando fala de combinação para conseguir um fim, só que hoje, as estratégias são ações participadas no dia a dia das empresas, são trazidas para o cotidiano das organizações, fazem parte da conversação organizacional.

vislumbra-se a estratégia como processo de produção de sentido sobre o presente que nos diz e nos faz refletir sobre qual é o futuro que estamos construindo com nossas escolhas. (REIS, MARCHIORI e CASALI, 2010, p. 172)

O que se procura hoje é entender as estratégias como construções discursivas que permeiam as ações diárias daqueles que fazem as orga-

nizações. As estratégias ganham efeito no momento em que passam a serem incluídas na conversação do cotidiano das organizações, ou seja, não se trata mais apenas de ações pensadas em longo prazo, ou mesmo incluídas no futuro programado, mas sim, esse futuro é construído no dia a dia de todos que fazem a organização.

A comunicação organizacional, além de se basear no paradigma informacional, que cultiva principalmente a divulgação, deve entender e aprimorar outros universos dentro das organizações. Os novos estudos sobre estratégias demonstram a importância de se constituir uma comunicação num âmbito mais relacional, que fomente a participação das pessoas e que com isso construa significados que sejam inerentes à sua própria vida e sua cultura. Tudo isso reforça a identidade de um povo e uma identidade organizacional. De certa forma, para ligar os pontos que se traça nesse artigo, volta-se ao que foi percorrido sobre os públicos, onde foi dito que é na relação com o outro que se atualizam as identidades. É nessa relação que são constituídos os rituais.

## **RITUAIS COMO ESTRATÉGIA NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES**

Entende - se por ritual um conjunto de representações simbólicas características de um meio social que comunica determinada realidade de uma sociedade, de um povo ou de uma cultura. “O Ritual é um sistema cultural de comunicação simbólica. Ele é constituído de sequências ordenadas e padronizadas de palavras e atos, em geral expressas por múltiplos meios” (PEIRANO, 2003, p.11). Todo ritual expressa, de certa forma, a crença e os valores daquilo que um povo acredita, por isso, ele acontece numa sequência lógica de cerimônias e símbolos que procuram dar sentido e dizer algo, seguindo uma lógica eficiente.

Na verdade, pode se dizer que os rituais seguem um modelo divino, um arquétipo. Esta origem, oriunda da religião, se reporta ao fato de que é preciso fazer aquilo que os deuses nos deixaram como ensinamento, e isso diz respeito também aos rituais, às cerimônias, às convenções, ao conjunto de palavras, formas e atos que expressam um significado a uma determinada comunidade. Tudo isso se vislumbra no conceito de PEIRANO (2003), quando afirma ser o ritual um sistema de comunicação simbólica. A reprodução de um ritual religioso, sendo deixado como

ensinamento para os homens, evidencia uma comunicação entre criatura e criador, que deve ser realizada como forma de comunhão entre as partes, demonstrando que mesmo passados vários anos de separação, ainda se cultiva um relacionamento.

Seguindo esta linha de pensamento, os sociólogos DURKHEIM e MAUSS, propõem uma “concepção de sociedade que estabelece um vínculo essencial entre rituais, de um lado, e representações, de outro” (PEIRANO, 2003, p. 18). Para estes sociólogos os rituais são “atos de sociedade” que servem para que os indivíduos se identifiquem, se recriem e se renovem. Na Comunicação organizacional, os “Eventos” são instrumentos com o objetivo de aproximar os públicos, este é o ponto inicial para os estudos sobre esse assunto quando se está na graduação. Todavia, o que se discute nesse trabalho é o fato de que, além dos eventos nas organizações os rituais são processos discursivos que socializam informações e experiências, e por isso são pensados agora como estratégias. Assim como nos eventos, em que o objetivo inicial que é a “aproximação”, os rituais também se configuram assim, mas o que se pretende é entender quais são os fatores, os paralelos e as identificações que levam a essas aproximações.

Para se entender melhor, considerando que já se conceituou rituais, sabe-se que:

Os eventos são acontecimentos que possuem suas origens na Antiguidade e que atravessaram diversos períodos da história da civilização humana, atingindo os dias atuais. Nessa trajetória, foram adquiridas características econômicas, sociais e políticas das sociedades representativas de cada época. (MATIAS, 2013, p. 04)

Fica destacado, com o conceito acima, que a realização e organização de eventos são atividades desde a idade antiga, porém não se tem relatos sobre como isso acontecia, como eles eram planejados. Voltando ao objetivo de evento que se utiliza na comunicação, principalmente a organizacional, que é o de aproximar as pessoas, entende-se que, mesmo em épocas passadas, quando não se tinha esse objetivo determinado, as motivações sempre foram as mesmas. Entender como se configura essa aproximação é que nos interessa no estudo proposto. Ao se buscar os rituais como estratégias discursivas, se propõe a apreciação desses “en-

contros não planejados” entre as organização e seus funcionários e compreender as vozes que emanam a partir daí. MAFFESOLI pontua:

“ Seja nas idas às ‘boates’, nos ajuntamentos religiosos, nas diversas peregrinações exóticas ou na multiplicação das práticas esportivas, o que está em jogo é a exaltação da vida no que tem de sensível e afetuoso. O ascetismo, a contenção, a limitação, próprios da educação judaico-cristã, não tem mais curso. Prevalece apenas a consumação do instante. Alegria dos sentidos que alia o espírito e o corpo, celebrando a inteireza do ser.” (MAFFESOLI, 2007, p. 42)

O autor coloca a importância do fato de nos reconhecermos enquanto agrupamento, pertencemos a algo, e é daí que celebra-se a vida, o afeto. O público de uma organização, se identifica como pertencente à mesma, e nos rituais simples que se vive no âmbito organizacional, esse público é capaz não só de expressar seu contentamento, assim como suas frustrações e até mesmo seus planos e sonhos para com aquele ambiente. “Ser do qual ‘participação’, de maneira quase mágica. É o que nos permitirá talvez compreender o sentimento de pertencer: fazemos parte de um grupo, somos de alguém, pertencemos a um território, temos uma preferência sexual, musical, esportiva, religiosa. (MAFFESOLI, 2007, pg. 48). E são essas preferências no âmbito organizacional que devem ser entendidas e respeitadas quando se aborda os rituais da comunicação no contexto das organizações. Não se trata mais de estratégias elencadas num plano documental, mas da inteligência e do entendimento de perceber o cotidiano que se configura principalmente nos rituais diários de uma organização.

## **CONSIDERAÇÕES PROVISÓRIAS**

Até aqui, o objetivo desse artigo é conceituar, pensar e discutir pontos importantes em relação a comunicação organizacional e uma nova visão sobre estratégias. A ideia do trabalho não é apresentar resultados prontos de uma pesquisa, mas sim contribuir na discussão e sugestão dos rituais sendo pensados e percebidos enquanto estratégias de comunicação para as organizações.

É compreendido aqui a importância dos públicos de uma organização. São eles que dão significados aos rituais, sendo estes institucionaliza-

dos ou não. São os públicos que criam os sistemas de interação através das diversas identidades existentes no ambiente organizacional. Finalmente essas identidades, que quando juntas atuam sobre a natureza, ou mesmo sobre a organização configuram - se as diversas culturas organizacionais. É válido lembrar essa questão pois o trabalho sugere justamente isso, a percepção e o entendimento dos rituais percebidos numa cultura organizacional. E esses rituais devem ser apreendidos, pela comunicação, como estratégias discursivas e a partir de então devem ser trabalhadas.

A proposta aqui, que não é acabada, foi de mostrar como essa nova visão sobre estratégias, junto com a comunicação organizacional, pode ser interessante e importante quando se quer divulgar, ou mesmo, reforçar uma cultura e uma identidade. A percepção de estratégia como algo do presente e não do futuro, nos coloca questões como: a construção de sentido sobre algo que faz parte da cultura organizacional; a importância dos discursos organizacionais sobre determinados assuntos e como a vivência do cotidiano, imbricado pelas conversações e significações devem ser considerados por aqueles que fazem a comunicação nas organizações.

## REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson da Costa. **A comunicação empresarial estratégica: Definindo os contornos de um conceito.** Revista Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005. Disponível em: . <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/146/137>. Acessado em 08 de dezembro de 2016.

CARRIERI, Alexandre de Pádua e SILVA, Alfredo Rodrigues Leite de. **Cultura Organizacional versus cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle.** In: MARCHIORI, Marlene (org.) Cultura e Interação. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014.

CHANLAT, Jean-François. **Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações,** In: O indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas. TORRES, Ofélia de Lanna Sette (org.) 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise.** Trad. Francisco da Rocha Filho. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.



IASBECK, Luis Carlos. **A Cultura e o discurso da cultura nos contextos organizacionais.** In: MARCHIORI, Marlene (org.) Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Paulo - São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

LIMA, Fábila. **Possíveis contribuições do Paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto das organizações.** IN: Oliveira, Ivone de Lourdes de. E SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.) Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: São Paulo, 2008.

MAFFESOLI, Michel. **O Ritmo da Vida: Variações sobre o Imaginário Pós-Moderno.** Rio de Janeiro: Record. 2007

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva de inter-relacionamento.** In: MARCHIORI, Marlene (org) Comunicação em Interface como a cultura. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014.

MATIAS, Marlene. **Organização de eventos: procedimentos e técnicas.** 6 ed. Barueri, SP: Manole, 2013.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e PAULA, Carine F. Caetano F. Comunicação no contexto das organizações produtora ou ordenadora de sentidos? In: Oliveira, Ivone de Lourdes de. E SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul: São Paulo, 2008.

PEIRANO. Mariza. **Rituais ontem e hoje.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

REIS, Maria do Carmo; MARCHIOR, Marlene e CASALI, Adriana Machado. **A Relação comunicação – estratégia no contexto das práticas organizacionais.** In: MARCHIORI, Marlene. (org), Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas.. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Contra tendências paradigmáticas da comunicação organizacional contemporâneo no Brasil.** Revista Acadêmica de La Federacion Latino Americana de Facultades de Comunicação Social. Edicion n.º 85 Comunicação Aplicada. Outubro – decembre 2012.

# ORGANIZAÇÕES, CIÊNCIA E OPINIÃO PÚBLICA: ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E INFLUÊNCIA NO EPISÓDIO DA GUERRA DAS CORRENTES ELÉTRICAS

---

Daniel Reis Silva<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente artigo aborda, em caráter exploratório, o episódio da “Guerra das Correntes Elétricas”, um dos primeiros casos em que corporações modernas se empenharam em influenciar a opinião pública, por meio de uma polêmica científica, para obterem legitimidade pública e vantagens competitivas. O artigo busca, nesse sentido, explorar como as diversas práticas presentes naquele episódio podem ajudar a ampliar a compreensão sobre a complexa relação entre organizações privadas, ciência e opinião pública. Para tanto, explora quatro pontos principais do caso: a criação de Thomas Edison como um cientista celebridade, a formação de incertezas científicas, o uso de uma terceira parte desinteressada e a criação e interpretação de acontecimentos.

**Palavras-chave:** Influência; relações públicas; ciência; organizações; opinião pública.

## INTRODUÇÃO

O complexo relacionamento entre organizações privadas e a ciência tem sido, desde meados do século XX, objeto de inúmeras reflexões em variados campos do conhecimento. Nas últimas décadas, debates diversos buscaram abordar e problematizar as múltiplas facetas dessa relação, questionando especialmente acerca da influência corporativa

---

<sup>1</sup> Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UFMG. Mestre em Comunicação Social pela UFMG. Bolsista CAPES. E-mail: daniel.rs@hotmail.com.br.

e financeira na ciência. Tal temática se torna particularmente relevante para o campo de estudos da comunicação ao observamos a existência de um terceiro, e muito significativo, polo naquela relação: a opinião pública. Considerar a opinião pública como um elemento indispensável naquela relação implica no desdobramento dos questionamentos sobre o tema, o que desvela caminhos para ampliar a compreensão sobre os impactos sociais do mesmo. Trata-se, nesse sentido, de adotar uma perspectiva sobre como as organizações privadas, a ciência e a opinião pública formam uma multifacetada relação triádica – mediada, em parte, pelas próprias Relações Públicas.

Partindo desse entendimento mais amplo, o presente artigo aborda um aspecto específico dessa complexa relação: a forma com que organizações privadas empregam a ciência na formulação de estratégias de relações públicas que buscam influenciar a opinião pública. Apesar dessa faceta não ser muito explorado na literatura acadêmica, chama a atenção a forma com que ela tem sido tratada criticamente por atores dentro de um movimento mais amplo de vigilância civil sobre a atuação de organizações privadas (para uma discussão aprofundada sobre esse fenômeno, ver HENRIQUES & SILVA, 2013; 2015), dando origem a trabalhos como *Trust us, we're experts!* (RAMPTON & STAUBER, 2002), *Merchants of Doubt* (ORESQUES; CONWAY, 2010) e *Climate Cover-up* (HOGGAN, 2009).

Essas obras têm como foco a denúncia e a vigilância sobre práticas que seus autores julgam abusivas, reunindo e dando visibilidade para uma série de casos sobre estratégias de organizações e grupos que tentam utilizar a ciência para influenciar a opinião pública. Com grande relevância ao direcionar os holofotes públicos para essa discussão, elas possuem um alcance analítico limitado acerca das práticas abordadas. Como parte de um movimento mais amplo de exploração dessas práticas, buscando em última instância ampliar a compreensão sobre suas lógicas e dinâmicas na tentativa de influenciar a opinião pública, a proposta deste artigo tem caráter exploratório: revisitar o emblemático episódio da Guerra das Correntes Elétricas, ocorrido no final do século XIX nos Estados Unidos, para identificar e explorar embriões das estratégias e práticas de influência empregadas por organizações nos dias atuais.

Tal episódio se revela propício como objeto desse movimento analítico quando entendido como um dos primeiros casos em que grandes cor-

porações modernas se empenharam para influenciar a opinião pública, por meio de uma polêmica científica e a partir da imprensa, como forma de obter legitimidade pública e vantagens competitivas. De fato, como espero demonstrar, diversas das práticas presentes naquele episódio sustentam uma familiaridade digna de nota com as estratégias contemporâneas, e sua análise pode ser um ponto de partida interessante para ampliar a compreensão sobre as mesmas e fornecer insumos para reflexões futuras.

O primeiro passo na realização desse movimento consiste em uma exploração geral sobre o episódio da Guerra das Correntes, abordando suas origens, atores e principais características. Em seguida, foco quatro aspectos específicos daquele caso, observando a forma com que eles se relacionam com estratégias de comunicação contemporâneas e mobilizando um quadro teórico sobre a influência, pautado especialmente em Leon Mayhew (1997) e Edward Bernays (2005), para empreender uma primeira análise sobre as mesmas. Os quatro aspectos são: (a) a criação de Thomas Edison como um cientista celebridade; (b) a tentativa de geração de incertezas científicas sobre a corrente alternada; (c) a utilização de uma terceira parte aparentemente desinteressada como estratégia de influência; e (d) a criação de acontecimentos e o surgimento da primeira cadeira elétrica.

## **UMA BATALHA PELO FUTURO DA ENERGIA (POR MEIO DA OPINIÃO PÚBLICA)**

A “Guerra das Correntes”, ocorrida entre 1888 e 1890 nos Estados Unidos, é um dos marcos históricos do surgimento e da popularização da energia elétrica. O episódio consistiu em uma intensa disputa comercial envolvendo o modelo de corrente contínua (*direct current* em inglês, ou DC) e o modelo de corrente alternada (*alternating current*, ou AC) para determinar qual seria o padrão futuro da distribuição elétrica. A história da Guerra das Correntes motivou diversos trabalhos históricos, e é tratada aqui a partir principalmente de uma exploração em profundidade de três obras recentes sobre o tema: *Empires of Light: Edison, Tesla and Westinghouse, and the race to electrify the world* (JONESS, 2003), *AC/DC: The savage tale of the first standards war* (McNICHOL, 2006) e *War of the Currents: Thomas Edison vs Nikola Tesla* (McPHERSON, 2012).

Antes de prosseguir, é importante observar que o episódio se tornou conhecido, na cultura popular contemporânea, como o confronto envolvendo dois dos principais inventores e cientistas do final do século XIX: Thomas Edison (criador do modelo de DC, e considerado precursor da revolução tecnológica do século XX) e Nikola Tesla (principal nome científico ligado ao modelo de AC). Narrado a partir dessa perspectiva, o episódio assume ares de uma história épica de rivalidade que deu origem a infindáveis debates sobre qual dos dois inventores foi o mais genial, sobre como Edison teria se apropriado das ideias de Tesla e sobre como os avanços de Tesla foram sabotados por Edison. A rivalidade entre Edison e Tesla é citada, muitas vezes, em conjunto com outras disputas científicas e tecnológicas famosas (como aquela entre Bill Gates e Steve Jobs).

O presente artigo, porém, não aborda o lado mais romantizado sobre o episódio, adotando uma perspectiva centrada na disputa entre duas corporações sobre o futuro de suas atividades. Nesse sentido, deixa-se de lado Tesla para focar no embate entre Edison e George Westinghouse. Edison era, na época, o grande nome relacionado com a energia elétrica nos EUA, considerado por muitos como o grande inventor mundial. Desde a sua demonstração da lâmpada elétrica, em 1878, havia uma grande expectativa e interesse no sistema elétrico de Edison, que havia prometido iluminar Nova Iorque na década seguinte. A sua empresa, a Edison Electric Light Company (que se tornaria a General Electric), crescia em ritmo avassalador e reunia alguns dos maiores financiadores da época, como J.P. Morgan e a família Vanderbilt. A Edison Electric estava destinada a angariar enormes lucros, sendo detentora de praticamente todas as patentes relacionadas com a corrente contínua.

Já Westinghouse era um engenheiro e empresário que acumulou grande riqueza e influência ao inventar, aos 22 anos de idade, o freio a ar comprimido para locomotivas. Estabelecendo suas atividades em Pittsburgh, Westinghouse acumulou capital e sucesso no mercado ferroviário entre 1860 e 1880, se tornando um dos grandes titãs industriais da época. Em meados da década de 1880, o capitalista decidiu entrar em um novo mercado: o nascente ramo da geração e distribuição da energia elétrica. Nascia então a Westinghouse Electric Corporation, criada para competir diretamente com Edison.

A aposta de Westinghouse, porém, era bastante diferente daquela defendida pela Edison Eletric. Enquanto a empresa de Edison era detentora de quase todas as patentes da corrente contínua, Westinghouse começou a adquirir uma série de patentes de invenções sobre a corrente alternativa, incluindo diversas das patentes de Tesla – um modelo que tinha sido desprezado por Edison, que o considerava impraticável (JONNES, 2003). Utilizando seus consideráveis recursos, Westinghouse e sua equipe passaram a retrabalhar algumas das ideias daquelas patentes com o objetivo de desenvolver um sistema amplo de AC para ser instalado em residências e fábricas. Sua principal conquista, nesse ponto, foi aprimorar a patente do transformador – uma peça central em seu sistema, que operava de forma a receber correntes de alta voltagem capazes de viajar longas distâncias e diminuir suas voltagens para que aquela energia fosse utilizada em máquinas industriais e residências.

Em 1886, Westinghouse invadiu oficialmente o mercado de Edison, instalando o primeiro dos seus sistemas de corrente alternada. Inicialmente descrente do sucesso de seu competidor, os dois anos seguintes mostraram para Edison que a situação na qual ele se encontrava era mais complicada do que aparentava em um primeiro momento. A corrente alternada não apenas se popularizava em ritmo acelerado, mas se mostrava também uma tecnologia com diversas vantagens. Em especial, aquele modelo permitia abaixar os custos de produção da eletricidade graças a possibilidade de distribuição da energia para longas distâncias (o modelo da corrente contínua, por outro lado, exigia geradores nos arredores dos locais em que a energia seria consumida, pois ela não podia ser transmitida por mais de algumas milhas). Correspondências de Edison apontam que o mesmo estava perplexo com o funcionamento dos sistemas de Westinghouse, questionando como eles operavam (JONNES, 2003). A única desvantagem que ele via naquele modelo era a segurança, já que voltagens elevadas eram enviadas nas linhas de transmissão. Em uma carta que se tornou famosa, Edison afirmava que “tão certo quanto a morte é o fato de que Westinghouse irá matar um consumidor dentro de seis meses após a instalação de um sistema de AC” (JOSEPHSON, 1959, p. 346, tradução nossa).

Contrariando Edison, nenhuma morte ocorreu nos seis meses seguintes à primeira instalação do sistema de AC em 1886. Naquela observação, entretanto, se encontra o embrião da estratégia implantada por

Edison a partir de 1888. Frente à uma tecnologia superior e com várias vantagens, Edison julgou que seu melhor rumo de ação seria ressaltar justamente a única desvantagem daquele modelo: a segurança. Ele organizou e capitaneou, então, uma grande campanha com o objetivo de convencer a opinião pública de que o modelo da corrente alternada trazia enormes riscos para a vida humano, visando mobilizar a população para que ela exigisse do governo a proibição da corrente alternada.

A Guerra das Correntes tomava forma, assim, como uma grande disputa de relações públicas em seu sentido clássico – ainda que o termo não fosse empregado na época. Como Cutlip (1994) argumenta, a origem das relações públicas como profissão é marcada, de forma um pouco arbitrária, como sendo o Bureau of Publicity em 1900 e a declaração de princípios de Ivy Lee em 1906. Porém, há diversos exemplos de relações públicas enquanto atividade no século XIX (e mesmo antes disso). Reddi (2010), por exemplo, aponta que o primeiro departamento de relações públicas corporativo foi criado justamente por Westinghouse em 1889 para combater a ofensiva de Edison.

Independente da nomenclatura, Edison e Westinghouse se embrenharam em uma disputa pela opinião pública, um confronto que orbitava ao redor da legitimidade pública do modelo da corrente alternada. Abordo, a seguir, quatro elementos desse episódio que permitem refletir sobre a relação entre organizações privadas, ciência e opinião pública, começando pela própria figura de Edison como cientista celebridade.

## **O FEITICEIRO DE MENLO PARK**

O primeiro aspecto que deve ser examinado visando uma maior compreensão sobre a Guerra das Correntes é a própria criação da imagem de Edison como um cientista celebridade – algo que antecede ao episódio em questão. Edison era, sem dúvidas, um inventor prolífico, tendo acumulado, em sua vida, mais de 1.093 patentes nos Estados Unidos. Com o sucesso comercial de suas primeiras invenções, Edison se mudou para Newark, onde ele criaria o centro que se tornou conhecido como Menlo Park em 1876.

Menlo Park consistia no primeiro centro de pesquisas industrial da história. Pensando como uma fábrica, o objetivo do centro era desenvolver, segundo o próprio Edison, “uma invenção menor a cada 10 dias e uma gran-

de invenção a cada seis meses” (JONNES, 2003). Para tanto, Edison recrutou um grande número de engenheiros e inventores que trabalhavam em projetos diversos. O centro rapidamente gerou frutos, principalmente com a invenção do fonógrafo, em 1877, e da lâmpada elétrica, em 1878.

Menlo Park foi um elemento central na mística ao redor de Edison, que ganhou a alcunha “o Feiticeiro de Menlo Park” já em 1878. Nos anos seguintes, ele se tornou um dos grandes nomes dos EUA, com seus passos seguidos de perto pela imprensa e comentados pelo país. Especulações se sucediam sobre sua próxima invenção, e investir em Menlo Park se tornou algo recorrente entre os capitalistas da época – com multidões se aglomerando em vigílias nos seus portões quando Edison anunciava suas invenções.

Edison, nesses termos, pode ser encarado como uma celebridade do século XIX. Vera França (2014) argumenta que certos sentidos estão enfeixados no conceito de celebridade: conhecimento, reconhecimento, culto. França chama a atenção para como, para além desses sentidos, a ideia de celebridade é algo contemporâneo por ser marcada por um elemento fundamental: “o meio ou o dispositivo através do qual a fama se espalha e se estabelece (que é a mídia)” (FRANÇA, 2014, p. 20). É justamente esse ponto que ajuda a compreender Edison enquanto celebridade de seu tempo: a mídia, que era, na época, principalmente as dezenas de jornais diários que circulavam nos EUA.

A imprensa teve um papel fundamental para a trajetória de Edison. O inventor era uma figura recorrente nos jornais, que noticiam tanto suas invenções quanto especulações sobre seus próximos passos. Mas como Jonnes (2003) demonstra, a popularidade de Edison na imprensa não derivava apenas de suas conquistas, mas também de elaboradas estratégias de relacionamento com a mídia.

Edison convidava regularmente um pequeno grupo de jornalistas para visitarem Menlo Park, pagando suas viagens, recebendo-os na estação e cuidando para que sua estadia fosse a mais confortável possível. Durante essas viagens, Edison demonstrava suas invenções em ambientes controlados e concedia longas entrevistas. Foram através delas que o mundo conheceu Menlo Park e suas instalações, descritas como um espaço místico pela imprensa. Edison promovia ainda eventos específicos para demonstrar suas mais importantes invenções, convidando jorna-



listas de diversas partes do país para acompanhar, geralmente durante alguns dias, o cotidiano de seu centro de pesquisas.

Um de seus objetivos com essa estratégia era conquistar investidores – ele utilizava a cobertura midiática para construir uma imagem de sucesso. Ao demonstrar suas invenções em ambientes controlados, Edison podia criar uma impressão de sucesso que por vezes não existia. Em uma de suas primeiras demonstrações da lâmpada para jornalistas, o *New York Sun* descreveu a invenção como sendo “linda, simples e perfeita” (JONNES, 2003). O que a reportagem deixava de lado era o fato de que a lâmpada durava apenas uma hora, algo que Edison ocultou em sua apresentação. Apenas essa primeira demonstração da lâmpada rendeu um investimento de mais de 50 mil dólares para Menlo Park, algo fundamental para pesquisas futuras.

Edison demonstrava, assim, um profundo conhecimento sobre as lógicas da imprensa e como utiliza-las em seu favor – algo que Boorstin (1954) aponta como central para a criação de celebridades. Novidades sobre suas pesquisas eram periodicamente noticiadas, com o inventor concedendo entrevistas exclusivas para diferentes veículos. Edison era onipresente nos jornais. Se seu objetivo principal na época era angariar fundos, em breve ele direcionaria seu conhecimento sobre a imprensa para outra finalidade: influenciar a opinião pública contra a Westinghouse e sua corrente alternada.

## **A CRIAÇÃO DE INCERTEZAS CIENTÍFICAS**

Edison estava convicto, desde 1886, que o sistema de corrente alternada de Westinghouse provocaria acidentes fatais devido às altas voltagens que percorriam as linhas de transmissão. Porém, foram duas grandes tempestades em 1888 que forneceram ao inventor o ponto de partida para sua estratégia. Em ambos os casos, postes em Nova Iorque contendo fios de alta tensão foram derrubados pelos ventos, e duas pessoas morreram em decorrência do contato direto com a fiação – um operário e um menino. Não havia, na época, legislação na cidade sobre a fiação, e centenas de cabos atravessavam a cidade em feixes desarrumados. Com as mortes, Edison finalmente lançou sua ofensiva, e o fez por meio da própria imprensa que ele conhecia tão bem.

Após os acidentes, a imprensa procurou o maior nome da energia elétrica para prestar esclarecimentos. Edison, então, afirmou que o perigo estava nas fiações que transmitiam correntes alternadas. Sua corrente contínua, por outro lado, era completamente segura, e as pessoas podiam inclusive segurar aqueles fios sem nenhum efeito. Edison, porém, não partiu imediatamente para o ataque: durante meses ele apenas comentava reportagens, deixando pistas para a imprensa sobre o problema (JONNES, 2003). Nesse primeiro momento, Edison alimentou habilmente a controvérsia.

Com o aumento da polêmica, sua empresa lançou, no final de 1888, um panfleto intitulado “PERIGO!”. Nele se explicava como qualquer sistema com correntes de alta voltagens apresentava riscos, e eram abordadas, em seguida, as mortes possíveis decorrentes da AC. A corrente contínua era descrita como amigável, a alternada como mortal. Edison recorreu novamente à imprensa, enviando o panfleto para jornais e concedendo entrevistas. Nelas, ele conclamava “todos os eletricitistas que acreditam no futuro da eletricidade para se unir em uma guerra para exterminar formas baratas e perigosas de energia” (MCNICHOL, 2006). Edison também enviou representante de sua empresa para convenções sobre energia com o objetivo de educar acerca dos riscos da AC – apesar disso, o próprio Edison não realizou pesquisas sobre o tema ou apresentava conhecimento mais aprofundados sobre os efeitos da eletricidade no corpo humano (JONNES, 2003).

A resposta de Westinghouse veio rapidamente, apontando para a ausência de verdades científicas nas acusações. Sua empresa afirmava que nenhuma morte decorrente de seus sistemas havia acontecido, reagindo de forma enfática especialmente contra a acusação de que seus transformadores poderiam falhar e uma pessoa ser eletrocutada apenas ao tentar acender uma luz. Acuado, Westinghouse acusava os inimigos da AC de espalharem rumores e especulações sem nenhuma base científica – o empresário alinhou diversos usuários do seu sistema para defenderem o mesmo, contrabalanceando, assim, conhecimento em primeira mão sobre uma dada realidade com discussões de cunho técnico – algo que ainda hoje é bastante utilizado na tentativa de lidar com controvérsias científicas em curso, nas quais muitas vezes não existem evidências cabais de qual lado está correto (RAMPTON & STAUBER, 2002).

Apesar disso, a campanha de Edison conquistou uma primeira vitória: tornou a discussão sobre a segurança da energia elétrica um ponto central de controvérsia. Ela retirou o foco da eficiência e dos custos baixos do modelo de Westinghouse, posicionando o debate no terreno no qual sua tecnologia tinha vantagem e colocando seu competidor em uma posição defensiva. Edison, porém, estava apenas começando sua ofensiva.

## **UMA TERCEIRA PARTE DESINTERESSADA?**

Apesar de Edison ser o grande nome científico da época, ele permaneceu, inicialmente, em um segundo plano, apenas comentando (e, para alguns, plantando) matérias contra a AC. A causa por ele defendida, porém, necessitava de um porta-voz ativo que carregasse sua bandeira. O passo seguinte de Edison é de grande importância histórica: ele buscou instituir uma pessoa aparentemente sem ligações com sua empresa como uma figura importante sem interesses comerciais na questão.

Surge, assim, a figura de Harold Brown, até então um obscuro engenheiro de Nova Iorque. Brown publicou, em abril de 1888, uma carta no *New York Evening Post* defendendo um posicionamento extremo sobre os riscos da corrente alternada – posição que ele defendia e justificava com seus conhecimentos profissionais. No fim daquele texto, Brown argumentava que a população deveria se mobilizar para banir a corrente alternada e seus perigos inerentes, criando um grande movimento contra Westinghouse.

Brown vai além e comparece, nas semanas seguintes, em reuniões do conselho responsável pela legislação sobre energia elétrica em Nova Iorque. Nelas, expõe o perigo da corrente alternada e propõe uma legislação urgente para banir o modelo, citando ampla aprovação popular para a medida. Brown se tornou rapidamente o “defensor da sociedade”, e a guerra das correntes ganhou contornos definitivos de uma batalha pela legitimidade do modelo da corrente alternada.

Mas quem era Harold Brown? Brown afirmava ser um cidadão comum com conhecimentos técnicos no tema, não representando nenhuma empresa ou interesse financeiro. Evidências que isso não era verdade se tornaram públicas em 1889 com uma denúncia do *New York Sun* – o jornal publicou documentos roubados do escritório de Brown que provavam pagamentos e orientações da Edison Electric. É interessante, assim, a observação de Jonnes (2003) sobre como o proprietário

do *Evening Post*, primeiro jornal a publicar os textos de Brown, era Henry Villard, amigo de longa data de Edison que se tornaria, futuramente, presidente da Edison Electric – algo que remete para o relacionamento de Edison com a imprensa, cultivado durante anos.

Até o final de 1889, porém, Brown atuou como um dos principais envolvidos na controvérsia da corrente elétrica. Ao usar tal estratégia, Edison inaugurou uma prática que ainda hoje tem grande repercussão na indústria das relações públicas: a *third-party technique* (CUTLIP, 1994; STAUBER & RAMPTON, 2002), termo que compreende a divulgação e defesa de ideias por meio de cientistas e especialistas aparentemente sem interesses privados em uma controvérsia. O apoio de uma terceira parte se tornou uma prática recorrente na indústria, sendo entendida como “colocar suas palavras na boca de outra pessoa”, em uma célebre explicação de uma executiva da área (STAUBER & RAMPTON, 2002).

Apesar do episódio da Guerra das Correntes apresentar uma versão dessa prática, o grande nome associado com a origem dessa técnica é o de Edward Bernays, considerado como um dos pais intelectuais das relações públicas. Em sua obra *Propaganda* (2005), Bernays refletia, na década de 1920, sobre a dinâmica de formação da opinião pública, explorando suas peculiaridades e características para gerar uma compreensão ampliada sobre o fenômeno e sobre intervenções possíveis de serem realizadas no seu curso. Nesse movimento, ele destacava a importância da compreensão sobre como a formação de públicos e de opiniões ocorre na sociedade, principalmente no que tange aos fatores que influenciam tais processos.

Um dos aspectos que Bernays observa é que não apenas a amplitude da circulação de uma ideia na sociedade importa para influenciar a opinião pública, mas também a credibilidade de quem a defende. Há uma desconfiança natural em relação àqueles que possuem interesses claros atrelados ao assunto, e uma ideia terá impacto potencialmente maior quando aparentar ser originária de fontes “neutras” ou respeitadas. O autor defende, assim, uma abordagem indireta para influenciar a opinião pública, que coloca ideias em circulação a partir de personalidades, especialistas e veículos de comunicação – e a utilização que Bernays fez dessa prática na defesa de interesses corporativos e governamentais a transformou em um padrão das Relações Públicas (CUTLIP, 1994).

Um quadro teórico mais refinado para a análise dessa prática é fornecido pelo sociólogo Leon Mayhew (1997) ao abordar as pretensões de solidariedade. A premissa básica do autor é a noção de que a influência envolve uma pressuposição, mesmo que por vezes contra factual, de que quem tenta influenciar e sua audiência compartilham de um interesse comum. Dessa forma, um discurso pautado em tal intenção traz, implicitamente ou não, afirmações e apelos retóricos que afirmam a existência de interesses comuns, que apontam para uma solidariedade compartilhada. Não se trata, evidentemente, da necessidade de que todos os interesses sejam realmente comuns, mas sim da existência de uma crença de que existem pontos de alinhamentos. Nesse sentido, as “pessoas são influenciadas por outros com os quais elas acreditam possuir laços de solidariedade, com quem elas compartilham pontos de vista similares” (MAYHEW, 1997, p.77, tradução nossa). Tais laços são mobilizados quando se tenta exercer a influência, que é assim produzida por um processo de construção de solidariedades e identidades baseado em sentidos criados, por sua vez, por meio de uma retórica credível.

A ideia da *third-party technique* envolve, assim, ocultar interesses privados, afirmando a defesa de interesses mais amplos que seriam compartilhados com a audiência. Não se trata mais de apelos retóricos de uma parte interessada (como uma corporação, que traz claros interesses privados derivados de seu próprio funcionamento), mas sim de um ator que afirma defender interesses públicos. No caso de cientistas, esse apelo está, em parte, na própria ideia de neutralidade da ciência e na “busca” por uma verdade maior (algo que tende ao universal, ou seja, um ideal compartilhado, em última instância, por toda sociedade contemporânea, bastante influenciada pela ideia de racionalidade).

Não é coincidência o fato de que Brown defendia que seu principal interesse na controvérsia era o bem público. Ao ocultar seus laços com a Edison Electric, contrapunha seus supostos interesses públicos com os interesses privados de George Westinghouse. Brown questionava até mesmo as experiências científicas de Westinghouse que tentavam provar que o risco tão alardeado da AC era falso, acusando-as de contaminadas por interesses corporativos. Existem diversos outros casos semelhantes em controvérsias científicas – Hoggan (2009) mostra como corporações que tentam negar a existência do aquecimento global recrutam, ocultamente, cientistas para defender seus argumentos

na mídia e atacarem pesquisas contrárias, acusando-as de parcialidade. Há, assim, um jogo complexo no qual atores não apenas apontam para suas pretensões de solidariedade, mas tentam atacar seus adversários demonstrando seus interesses privados.

## **A CRIAÇÃO DE ACONTECIMENTOS E A CADEIRA ELÉTRICA**

A ofensiva de Edison contra a corrente alternada apresentou, como observamos, um tom crescente. A partir dos primeiros comentários na imprensa frente às mortes de duas pessoas em Nova Iorque, passando por apelos que tentavam posicionar a corrente alternada como vilã até chegar na figura “independe” de Harold Brown e sua proposta para banir tal modelo. O seu ápice, porém, foi o acontecimento da cadeira elétrica – um acontecimento criado por Edison em moldes que ecoam o comentário de Bernays sobre como as relações públicas criam, em sua essência, acontecimentos para influenciar a opinião pública (SILVA, 2015).

As sementes desse acontecimento foram plantadas por Edison em 1887 quando ele foi procurado pelo Dr. Southwick, que estava interessado em desenvolver uma nova forma de execução para crimes de gravidade acentuada. Julgando o enforcamento como uma prática bárbara, Southwick queria a opinião de Edison sobre a possibilidade de usar a eletricidade como uma forma mais “humana” de execução. Edison afirmou não ter interesse em participar de tal projeto, reforçando ainda sua posição contrária à punição capital. Alguns meses depois, porém, Edison mudou de ideia, sugerindo para Southwick que se sua intenção fosse realmente usar a eletricidade, a forma mais rápida e indolor seria empregar a corrente alternada. Edison chegou até mesmo a indicar o sistema de Westinghouse como o mais propício e capaz de causar morte instantânea.

No final de 1888, o Estado de Nova Iorque aprovou a lei que permitia a utilização da eletricidade como forma de execução. Muitos, porém, se revoltaram com a ideia, questionando se a corrente alternada causaria a morte. A controvérsia evoluiu para o seu final: a tentativa de provar de uma vez por todas se a corrente alternada era fatal ou não.

Em meio a essa polêmica, Harold Brown lançou uma das mais macabras turnês de relações públicas de todos os tempos para provar a

letalidade da AC. Em suas apresentações, pequenos animais eram progressivamente eletrocutados com voltagens cada vez maiores (partindo de uma voltagem “segura” da corrente contínua até chegar na voltagem “mortal” da corrente alternada) até sua morte. Em seguida, um cavalo era trazido e passava pelo mesmo tratamento. A experiência chocou e revoltou diversas pessoas, mas teve o efeito desejado em demonstrar a letalidade da corrente alternada. A manchete do *The New York Times* sobre a apresentação era clara: “os experimentos provaram que a corrente alternada e a mais mortífera força conhecida pela ciência, (...) e mesmo o contato com ela pode causar morte instantânea” (JONNES, 2003).

Foi apenas em 1889, porém, que o acontecimento criado por Edison chegou ao seu auge, quando William Kemmler foi condenado à pena de morte. Kemmler seria a primeira pessoa legalmente eletrocutada pelo Estado de Nova Iorque, o que, na visão de Edison, era o golpe fatal contra a corrente alternada.

Westinghouse, porém, estava disposto a lutar contra a estratégia de Edison. Ele contratou, em primeiro lugar, diversos jornalistas e fundou um novo departamento de *publicity* em sua empresa. Se ele até então estava em desvantagem por não dominar as lógicas da imprensa como Edison, ele passou a contratar pessoas que detinham esse conhecimento, iniciando uma contraofensiva na mídia. Diversas matérias surgiram apontando para as vantagens da corrente alternada, questionando as experiências de Brown e argumentando que a melhor maneira de lidar com a situação do risco apresentado pelas fiações nos centros urbanos envolvia enterrar os cabos de corrente alternada, em vez de sua proibição.

Westinghouse passou a desenvolver também outras táticas para construir a ideia de legitimidade de seu negócio. Era recorrente que ele comesse suas respostas em relação à polêmica da segurança da corrente alternada com uma enxurrada de números sobre a quantidade de novas instalações sua empresa estava fazendo, todas elas sem nenhum acidente – a construção da legitimidade por meio da ideia do sucesso, bastante recorrente no meio organizacional ainda hoje, e que Bernays (2005) já postulava. Ele também atacou pela frente jurídica, contratando advogados para defender a inconstitucionalidade da cadeira elétrica.

Talvez percebendo a oportunidade para o golpe final (ou temendo o fracasso de sua estratégia), Edison saiu das sombras para contraba-

lançar as novas ações de Westinghouse. Usando sua reputação como a maior autoridade no assunto, Edison concedeu entrevistas afirmando que a cadeira elétrica funcionaria e defendendo abertamente o banimento da corrente alternada. Edison aceitou inclusive depor no processo movido pelos advogados de Westinghouse, o que foi noticiado pelo *The New York Times* com a seguinte manchete: “Edison afirma que irá matar. O feitiçeiro de Menlo Park testemunha como um especialista no caso Kemmler” (JONNES, 2003).

Westinghouse, por sua vez, observou que o novo posicionamento de Edison abria uma oportunidade de ataque. Ele elaborou então uma carta para os jornais intitulada “Resposta para Mr. Edison”, ainda hoje considerada como uma obra-prima de relações públicas (JONNES, 2003) na qual ele afirmava que Edison havia, com suas ações recentes, finalmente demonstrado que toda a controvérsia sobre a corrente alternada não passava de uma disputa pelo controle comercial da energia elétrica – ou seja, a ação a Edison finalmente permitia observar os interesses privados em jogo. Westinghouse tentou, como observamos anteriormente, expor os interesses privados de Edison como forma de diminuir a influência do mesmo, minando suas pretensões de solidariedade. Essa resposta coincidiu com a denúncia sobre o envolvimento de Edison e Brown, o que aumentou ainda mais a desconfiança pública sobre os motivos de Edison.

Ainda assim, os esforços de Westinghouse não foram suficientes para barrar a execução de Kemmler e o uso da cadeira elétrica. O clima na Edison Electric era de euforia, com executivos propondo uma campanha para cunhar o termo *westinghoused* como referência para as pessoas executadas na cadeira elétrica ou mesmo associar o nome Westinghouse como substituto para a cadeira elétrica (da mesma forma com que o nome de Joseph Guillotine deu origem à guilhotina) (JONNES, 2003).

O que era para ser um grande triunfo, porém, se tornou uma catástrofe para Edison. A execução de Kemmler fracassou completamente naquela que era a intenção original da cadeira elétrica: prover uma morte rápida e “humana”. Kemmler recebeu choques durante dezenas de minutos, morrendo lentamente em meio aos seus excrementos enquanto jornalistas na plateia chegavam a desmaiar. A execução gerou fortes respostas na imprensa, com jornais afirmando que ela havia sido



“pior que o enforcamento” e “dolorosa até mesmo para as testemunhas”. Procurado para responder, Edison culpou falhas humanas, mas não voltou a insistir na letalidade da corrente alternada.

Era a vitória de Westinghouse. Em uma entrevista nos dias seguintes, ele afirmou que era importante falar sobre o assunto, apesar de sua brutalidade. Ele afirmava que até um machado teria sido mais humano, e que isso comprovada de uma vez por todas o ponto que sua empresa defendia sobre a corrente alternada. Apesar da narrativa de Edison ter dominado o campo de interpretações daquele acontecimento desde o seu início, a conclusão do episódio não oferecia maiores oportunidades para novos ataques ou para culpar a corrente alternada. Essa foi uma derrota significativa para Edison. Desprovido dos argumentos sobre a segurança, ele se viu obrigado a começar uma lenta migração para a corrente alternada, fato acelerado pela invenção de Tesla de um motor capaz de operar naquela corrente. Poucos anos após o episódio, J.P. Morgan e outros investidores afastaram Edison do comando de sua empresa, a renomeando General Electric.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao final do episódio da Guerra das Correntes é possível observar a existência de uma série de práticas que ressoam até hoje na atividade de relações públicas com efeitos e questionamentos diversos, inclusive acerca de seus limites éticos. É evidente, nesse sentido, o caráter intrinsecamente estratégico que a opinião pública assumia para Edison e Westinghouse em uma época em que a legitimidade de grandes corporações começava a ser questionada – um movimento que levou ao surgimento da própria profissão de relações públicas nos anos seguintes. Mais do que um episódio superado, aquela disputa se revela como um instigante estudo de caso cujos elementos tem grande importância histórica para as atividades de relações públicas.

Ao mesmo tempo, o caso permite abordar aspectos importantes da relação entre organizações e ciência, especialmente no que tange à utilização de apelos científicos para influenciar a opinião pública. Como um estudo exploratório, o presente artigo não busca desvelar todas as facetas dessas práticas, mas sim pincelar alguns de seus pontos mais importantes – a tentativa de criação de incertezas, o uso de partes desinteressadas

para defender argumentos, a tentativa de expor os conflitos de interesses de seus adversários, a construção de pretensões de solidariedade, a criação de acontecimentos. Acredito que esses são elementos importantes que podem embasar uma reflexão crítica sobre diversas práticas de relações públicas que permanecem bastante relevantes no mundo contemporâneo, apontando assim para caminhos futuros de reflexão.

## REFERÊNCIAS

BERNAYS, E. **Propaganda**. New York: Ig Publishing, 2005.

BOORSTIN, D. **The image: a guide to pseudo-events in America**. New York: Vintage Books, 1962.

CUTLIP, S. **The unseen power: Public relations, a history**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1994.

FRANÇA, V. Celebridades: identificação, idealização ou consumo? In: FRANÇA, V; FREIRE FILHO, J; LANA, L; SIMÕES, P (orgs.). **Celebridades no século XXI: transformações no estatuto da fama**. Porto Alegre: Editora Sulina. 2014.

HENRIQUES, M.; SILVA, D. Organizaciones privadas bajo vigilancia de los públicos: mecanismos de observación civil y cambios en las condiciones de publicidad. In: MATILLA, Kathy. (Org.). **Casos de Estudio de Relaciones Públicas: Espacios de diálogo e impacto mediático**. Barcelona: Oberta UOC Publishing, 2015.

HENRIQUES, M.; SILVA, D. Vigilância civil sobre as práticas de comunicação das organizações privadas: limites da atuação da imprensa e os desafios do monitoramento pelos públicos. **Revista Animus**, v. 12, n. 24, p. 45-62, 2013.

HOGGAN, J. **Climate Cover-Up: The Crusade to Deny Global Warming**. Greystone Books, 2009.

JONNES, J. **Empire of light: Edison, Tesla, Westinghouse, and the race to electrify the world**. Random House Trade Paperbacks, 2003.

MAYHEW, L. **The New Public: Professional communication and the means of social influence**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

McNICHOL, T. **AC/DC: The savage tale of the first standards war**. Jossey-Bass, 2012.

McPHERSON, S. **War of the Currents: Thomas Edison vs Nikola Tesla.** 2012.

ORESQUES, N.; CONWAY, E. **The Merchants of Doubt,** Bloomsbury Press, 2010.

SILVA, D. **Astroturfing: lógicas e dinâmicas de manifestações de públicos simulados.** Belo Horizonte: PPGCOM. 2015.

STAUBER, J; RAMPTON, S. **Trust us, we're experts!** New York: Penguin Putnam, 2002.

# COMO OS PÚBLICOS PENSAM? DEFINIÇÕES E REFLEXÕES DAS RELAÇÕES PÚBLICAS E DA TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

---

Alessandra Glerian<sup>1</sup>

## RESUMO

A proposta deste artigo é aproximar as discussões relativas a públicos e à formação do pensamento social oriundas, respectivamente, das Relações Públicas e da Teoria das Representações Sociais da Psicologia Social. Sua ideia é contribuir com a Comunicação Organizacional, especificamente, no que se refere ao relacionamento com públicos de interesse, explicando como os grupos processam as informações e formam conceitos e opiniões sobre objetos e assuntos de relevância pública.

**Palavras-chave:** relações públicas; teoria das representações sociais; comunicação organizacional; públicos.

## RELAÇÕES PÚBLICAS

Fábio França (2008) resume a atividade de Relações Públicas como uma engenharia de relacionamentos, o que exige um trabalho estratégico para identificar, mapear, classificar públicos de interesse de determinada instituição e, posteriormente, planejar, executar e avaliar estratégias, mensagens e ações segmentadas para cada um deles.

Na visão de Hebe Wey (1986), esse trabalho envolve outras fases, como: classificar a opinião pública em públicos de acordo com o seu relacionamento com a entidade, avaliar suas atitudes e informá-los. Grunig (2009) completa, defendendo a existência de dois paradigmas para as Relações Públicas: o simbólico-interpretativo e o da gestão estratégica comportamental. O primeiro está focado na forma como as organizações buscam influenciar seus públicos. O segundo destaca a

importância do processo decisório, visto como atividade de vinculação com os formadores de opinião, e não apenas como transmissão de mensagens institucionais.

Segundo Lesly (1995), para atuar de forma estratégica, o processo de Relações Públicas deve incluir as seguintes etapas: analisar o clima geral de atitudes e a relação da

organização com seu universo, determinar a percepção de qualquer grupo em relação à organização, analisar o estado das opiniões, antecipar problemas potenciais, necessidades e oportunidades, formular políticas, planejar meios de melhorar a atitude de um grupo e executar atividades planejadas e respostas, avaliações e ajustes.

A função de Relações Públicas deve ser vista, portanto, numa dimensão estratégica, como mediadora da organização e seus públicos, com o objetivo de entender perfis e comportamentos, antecipar cenários, administrar conflitos e definir a melhor estratégia de relacionamento com base nas necessidades e expectativas de ambas as partes. Esse esforço de negociação visa à obtenção de benefícios mútuos, já que nem sempre os públicos terão o mesmo objetivo e posicionamento da empresa. Essa articulação nem sempre será mensurada em termos financeiros, mas trará retorno na medida em que evitará conflitos, economizando com ações corretivas e gestão de crises.

Ao considerar as relações dinâmicas de poder, Simões (1995) defende a função política da atividade de Relações Públicas, citando dois conceitos relevantes para esta análise: política de portas abertas e casa de vidro. O primeiro pressupõe a existência de estratégias, normas e procedimentos organizacionais que permitam o acesso dos públicos à tomada de decisão. O segundo enfatiza a importância da transparência e do trânsito fácil de informações como forma diferenciada de olhar para dentro da empresa. Grunig (2009) chama esse novo paradigma de “duas mãos”, agregando as seguintes terminologias: percepção mútua, exatidão, compreensão, concordância e comportamento simbiótico. Os benefícios dessa nova forma de relacionamento institucional são vistos em longo prazo, mas podem gerar impacto na reputação, estabelecer relações simétricas com vínculos duradouros e benefícios para as partes envolvidas.

Analisando esses conceitos, pode-se afirmar que a atividade de Relações Públicas nas empresas tem a função de mediação, sendo res-

ponsável pelo planejamento e monitoramento do relacionamento com cada público, num processo dinâmico e constante de retroalimentação e avaliação de imagens e posicionamentos.

## **AFINAL O QUE É PÚBLICO?**

O conceito de público é utilizado pela Comunicação Organizacional e inclui as expressões público-alvo e públicos de interesse. Sua utilização pode ser feita visando a objetivos mercadológicos de venda e retenção de clientes, de negociação de interesses e divulgação institucional.

O trabalho de Steffen (2009) verificou a existência de várias definições para público, mas identificou dois tipos de enfoque existentes na literatura brasileira de Relações Públicas do século XX. O primeiro é o da comunicação, que está ligado ao processo de transmissão de informação e compreensão da linguagem e da mensagem. O segundo foco de abordagem é o poder, relacionado a interesses, julgamento, relacionamento, decisões, cooperação e legitimação.

Sobre o primeiro enfoque (processo comunicacional), pode-se dizer que o conceito de público evoluiu junto com a sociedade, que era predominantemente agrária, com inúmeras dificuldades de comunicação, e agora tem tecnologias e ferramentas que garantem a instantaneidade da interação. A tendência é que a comunicação deixe de ser massiva para se tornar cada vez mais dirigida, participativa e segmentada, de acordo com características e preferências de cada grupo e até mesmo de indivíduos. Fábio França (2008) explica esse processo da seguinte forma:

Chega-se ao momento do domínio da tecnologia, da informática, da rapidez da comunicação e da multiplicidade de meios de transmissão que conduzem à desmassificação da mídia, a fim de torná-la segmentada, de modo a atingir públicos específicos, dirigidos, objetos da ação estratégica de relações públicas (FRANÇA, 2008, p. 12).

Também foi modificada a concepção de que o sucesso da comunicação era medido de acordo com a quantidade de pessoas que se atingia e o número de vezes que a mensagem era exposta. Os veículos de comunicação de massa estão dando espaço a canais especializados, voltados para formadores de opinião e nichos. Os públicos passaram

a ser mais amplos e mais bem informados, pois estão constantemente em busca de informação e diálogo.

Para esclarecer melhor o segundo enfoque (poder) dado ao referido conceito, vale destacar que nem todas as pessoas e grupos podem ser caracterizados como públicos. Para que isso aconteça, eles devem ser percebidos como agrupamentos de indivíduos que têm objetivos e interesses comuns com a organização e que podem exercer pressão e influências, incluindo uma dimensão política no debate. Geralmente, o relacionamento começa com a emergência de algum fato novo ou um acontecimento que promove o diálogo e a defesa de interesses.

Existem várias formas de classificar os públicos, por exemplo, por tipos de vínculos (de poder funcionais, normativos, gerais ou difusos), tipos de posicionamento (favorável, desfavorável e neutro) ou grau de envolvimento (ativos, apáticos, públicos de assuntos singulares e públicos de assuntos quentes).

Apesar de antiga, ainda é utilizada, no universo corporativo, a definição de Andrade (1974), que divide os públicos em interno, misto e externo. O público interno é constituído basicamente por aqueles que fazem parte da relação empregado-empregador, como funcionários, seus familiares e dependentes e terceirizados. Os demais públicos que alimentam expectativas em relação à instituição são considerados externos (governo, comunidade, imprensa, consumidores etc.). O público misto, como acionistas e investidores, têm características tanto de interno quanto de externo.

Fábio França (2008) tentou extrapolar a visão geográfica, ao propor a conceituação lógica, separando os públicos de acordo com sua interdependência com a empresa com base em critérios jurídicos ou situacional (público essencial), de participação nos negócios da empresa (públicos não essenciais) e grau de interferência que podem exercer sobre a organização (concorrentes e mídia).

É preciso considerar, ainda, que um mesmo indivíduo pode pertencer a diferentes públicos, emitindo opiniões e construindo imagens diferenciadas de acordo com cada contexto. Por exemplo, como funcionário, uma determinada pessoa pensa e age considerando o ambiente e as condições internas existentes. Se também for cliente, poderá se posicionar de outra maneira, de acordo com o novo cenário, informações

disponíveis e experiência de consumo. Para cada situação, existem fatores específicos que influenciam o processamento, a compreensão e o compartilhamento de opiniões, o que torna a realidade ainda mais dinâmica e complexa. Silva (2014) esclarece melhor o processo de significação feito por cada indivíduo ou grupo da seguinte forma:

Funcionários e públicos significam ou ressignificam as mensagens com base em conjunto de fatores bastante variado, de acordo com sua posição política, experiências de vida, práticas no trabalho e com o ambiente da organização para, a partir delas, ancorar e elaborar representações (SILVA, 2009, p. 123-124).

Como nem todos os públicos têm o mesmo grau de participação e relevância, surge o conceito de *stakeholders*, primeiramente, com enfoque econômico e, posteriormente, abrangendo uma visão política e sociológica. Eles são entendidos como indivíduos e grupos que podem afetar ou são afetados pelas decisões da empresa e exigem uma nova postura corporativa para equilibrar e gerir vários interesses. Segundo Fortes (2003), alguns grupos demonstram preocupação com o destino da organização e questionam sua legitimidade. Eles podem ser considerados “novos proprietários”, na medida em que cobram transparência da gestão, e sua insatisfação pode influenciar os negócios.

Não cabe aqui analisar todas as possibilidades de classificação, mas esclarecer que, além da etapa de identificação, é necessário criar condições para desenvolver, monitorar e avaliar um efetivo relacionamento corporativo. Fortes (2003) afirma que, após a identificação, vem a fase de apreciação do comportamento, que pode incluir várias formas de pesquisa para conhecer e analisar características, necessidades, atitudes, impressões e áreas de ignorância de cada público.

Numa visão estratégica, de mediação de interesses e administração de controvérsias públicas, o mapeamento de públicos, no ambiente organizacional, está relacionado com o engajamento, as atitudes e os posicionamentos estabelecidos com base na dinâmica e na lógica de cada instituição ou acontecimento. A comunicação se torna cada vez mais dirigida, com canais e mensagens específicas para cada nicho. É nesse contexto que os profissionais de Comunicação Organizacional devem atuar, não apenas transmitindo mensagens previamente estabe-



lecidas, mas contribuindo com a interação com os públicos de interesse da instituição para conhecer suas características e impressões.

## **POR QUE RECORRER À PSICOLOGIA SOCIAL E À TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS?**

Com base na análise dos itens anteriormente apresentados, é possível afirmar que a literatura de Relações Públicas oferece vários mecanismos para a segmentação dos públicos, mas não esclarece como esses grupos processam as informações, que são transmitidas pela organização, e como eles emitem seus posicionamentos. A Teoria das Representações Sociais foi criada por Serge Moscovi numa tentativa de conhecer como determinados grupos chegavam ao conhecimento. Seu objetivo era entender as diferentes imagens sobre a Psicanálise, na França dos anos 50, e como elas eram formadas.

Essa teoria se tornou um marco para a Psicologia Social, pois trouxe uma abordagem ao mesmo tempo psíquica e social. Neste último aspecto, considera que a realidade é formada por crenças e saberes construídos e partilhados por indivíduos e grupos a partir da necessidade de criar sentido sobre temas e objetos.

Cada indivíduo ou grupo social parte das observações dos problemas, reunindo indícios e experiências anteriores para interpretar a realidade numa tentativa constante de reduzir o estranhamento com novas ideias e introduzi-las no espaço comum. Esse processo de familiarização envolve inúmeras possibilidades de combinação de cada um dos elementos citados e resulta na produção de sentido e de visões de mundo que podem ser surpreendentes em alguns momentos.

As representações sociais são dinâmicas e permanentemente atualizadas, porque circulam pelas falas e ações do cotidiano. Essas características são explicadas da seguinte forma:

Representar uma coisa, um estado, não é só desdobrá-lo, repeti-lo ou reproduzi-lo, é reconstituí-lo, retocá-lo, modificá-lo o texto. A comunicação que se estabelece entre o conceito e a percepção, um penetrando o outro, transformam a substância comum, criando a impressão de “realismo” e de materialidade das abstrações, uma vez que podemos agir com elas, assim como de abstração das materialidades, pois exprimem uma ordem precisa. (MOSCOVI, 2012, p. 54)

Abric (2000, p. 30) completa esse raciocínio afirmando que “uma representação é constituída de um conjunto de informações, de crenças, de opiniões e de atitudes a propósito de um objeto social”. Para ele as representações têm papel fundamental na dinâmica das relações e nas práticas sociais e respondem a quatro funções:

- 1). Função de saber: as representações permitem que o conhecimento seja adquirido e integrado ao quadro de referência que permite as trocas sociais. Manifestam o esforço de compreender e comunicar o saber.
- 2). Função identitária: definem a identidade do grupo e terão papel relevante nos processos de comparação social e socialização.
- 3). Função de orientação: o sistema de pré-decodificação da realidade, construído pelas representações, guia comportamentos e práticas.
- 4). Função justificadora: permitem a avaliação das ações, explicando condutas e tomadas de posição para parceiros, *a posteriori*. Podem ser elaboradas representações próprias e sobre grupos adversários como forma de preservar a diferenciação social, estereotipar relações e justificar comportamentos hostis.

## **COMO OS GRUPOS PENSAM?**

Para facilitar a assimilação de novas informações e reduzir a tensão do processo de familiarização, as interpretações são feitas com base em experiências anteriores, conhecimento e crenças já adquiridos. Essas trocas simbólicas acontecem de forma espontânea na realidade cotidiana, criando um conjunto de significados e condutas relativos a determinado objeto ou sujeito. Nesse contexto, dois conceitos ganham relevância: ancoragem e objetivação. Ancorar significa classificar algo que não é familiar, fazer um juízo de valor ou situar numa categoria. Objetivar é tornar concreto e visível, materializar o que até então era abstrato. Além disso, o pensamento natural também é conduzido pela pressão à inferência, ou seja, para responder a determinadas questões, o

indivíduo escolhe termos, analisa premissas e simplifica conceitos. Essa tendência a usar respostas prontas reforça clichês, estereótipos e opiniões socialmente partilhadas.

Além das conversações, relações sociais e afetivas, o processo de formação das representações sociais também inclui outras fontes de informação como estudos, literatura, espetáculos, rádio, imprensa etc. Especificamente sobre o papel dos canais de comunicação Jodelet (2001) esclarece o seguinte:

As instâncias ou substitutos institucionais e as redes de comunicação informais ou da mídia intervêm em sua elaboração, abrindo caminho para processos de influência e até mesmo de manipulação social – constataremos que se trata de fatores determinantes na construção representativa. Estas representações formam um sistema e dão lugar a teorias espontâneas, versões da realidade encarnadas por imagens ou condensadas em palavras, por palavras, umas e outras carregadas de significação – concluiremos que se trata de estados apreendidos pelo estudo científico das representações sociais. Finalmente, por meio dessas várias significações, as representam expressam aqueles (indivíduos ou grupos) que as forjam e dão uma definição específica ao objeto por elas representado. (JODELET, 2001, p. 21)

Percebe-se então que a comunicação tem relevância para o pensamento social, porque dela derivam processos de interação social, influência, consenso e controvérsias. A visão da mídia pode entrar em conflito com a outros grupos, abrindo espaço para trocas e conversações cotidianas, fazendo surgir representações diversificadas sobre o objeto em questão.

O processo de elaboração de representações sociais também envolve mecanismos de compreensão e compartilhamento de opiniões e imagens, que transformam, por exemplo, uma ciência em falas do cotidiano. Existe uma tentativa constante de interpretar o conhecimento oficial e científico de acordo com a realidade e as possibilidades de cada um. Para a teoria de Moscovici, as ciências podem ser consideradas como universo reificado, caracterizado pela precisão intelectual e evidências empíricas, e as representações sociais como universo consensual, entendido como consciência coletiva e acessível a qualquer um.

Vale destacar que a estabilidade é um dos conceitos básicos do conhecimento social, pois existe uma tendência natural à conformidade, à regularidade ao estabelecimento de regras como forma de evitar conflitos e mudanças. Com base nisso foram desenvolvidos vários sistemas de mitos, crenças e memórias, que são socialmente partilhados.

Além disso, a linguagem e a alteridade favorecem o entendimento social. Ou seja, reconhecer o outro e se comunicar com ele exige uma interação, visando à compreensão de símbolos e significados e à integração de novos conteúdos. Essa capacidade de comunicação começa com os atos de perceber, sentir, pensar e, especialmente, de fazer distinções. Ivana Marková (2006) denomina como princípio dialógico a relação entre diferentes sujeitos, considerados como coautores da comunicação. A cognição considerada primeiramente pelo aspecto individual passa a ser entendida como dialógica, como um mundo social repleto de significados polissêmicos e multifacetados, aonde uns transmitem e interpretam os discursos dos outros. Nesse constante processo de interação e negociação de significados, o senso comum age como elemento de referência. Ele pode ser entendido como módulos do pensamento social como, por exemplo, cerimônias coletivas, práticas sociais e linguagens que são transmitidas de geração a geração por meio de experiências diárias de comunicação.

Cabe, ainda, explicar o conceito de *tema* (singular) ou *themata* (plural), considerado a base do pensamento de senso comum. Segundo Marková (2006), essa ideia tem origem nas contradições do pensamento, chamadas antinomias de oposição (liberdade/opressão, nós/eles, medo/esperança), que modelam as atividades mentais, a formação de conceitos e o significado na linguagem e imagens. Estão presentes por longos períodos de tempo, sendo transmitidas por tradições e práticas culturais, ou podem ficar adormecidas, sem fazer parte das atuais reflexões. Essas antinomias se tornam *themata* quando se transformam em problemas, devido a eventos sociais e históricos que as tornam foco de atenção social, tensão e conflito. Dessa forma, entram para o discurso público e geram representações. A autora fornece um exemplo esclarecedor ao citar a antinomia comestível/não comestível, definida de forma cultural e repassada de uma geração a outra. Algumas regiões comem carne e outras não, no entanto esse padrão pode ser questionado devido a novos acontecimentos, como o desastre de Chernobyl, a doen-

ça da vaca louca e a contaminação de alimentos de origem animal, que mudam o conteúdo do que era anteriormente estabelecido, incluindo discussões, disputas e argumentações.

Dessa forma, os temas são problematizados de acordo com cada cultura, com base em situações sociais específicas que envolvem relações de identidade, influências e dinâmicas de grupos. A tematização também é feita de acordo com os sistemas de comunicação, que apresentam estilos diferentes de pensamento e interação, definidos de acordo com motivações, regras institucionais, normas grupais, procedimentos legais e até mesmo conversas informais. Ou seja, cada sistema tem regras próprias de produção de sentido, formas de argumentação e meios de influência.

Moscovici lembra que o conceito de tematização também está associado à linguagem, pois em cada fala ou discurso são construídas chaves para a leitura e compreensão da mensagem.

Por enquanto devemos levar em consideração que processos de tematização objetivam, em todo o discurso, a estabilização dos sentidos na forma de relações características do tema (adjetivos), induzindo imagens de situações ou maneiras de ser das coisas ou do mundo. São processos, em síntese, que associam constantemente nosso conhecimento comum com nosso conhecimento discursivo e o construto de nossas maneiras de ancoragem cognitiva e cultural. Por conseguinte, de maneira concreta nossas representações, nossas crenças, nossos preconceitos são sustentados por uma representação social específica (MOSCOVICI, 2003, p. 228).

Existe, assim, um jogo de discursos que provém de falas e representações anteriores e se manifesta na disputa de palavras, crenças e imagens-conceito. É possível afirmar que as organizações também atuam produzindo e comunicando conteúdo sobre temas específicos e se manifestando sobre as principais circunstâncias e decisões do país. Elas se apropriam de assuntos e terminologias, criam formas próprias de argumentação e utilizam canais de comunicação para propagar informações de seu interesse para sua rede de contatos. Maraschin e Axt (2000, p. 138) justificam que as instituições são sistemas cognitivos.

Dentro dessa ideia, torna-se possível pensar que as instituições, como um sistema cognitivo, realizam operações com o

conhecimento: constroem uma ordem, processando classificações de diversas formas, hierarquizações e seriações; ordenam níveis de complexidade, atribuem significados, etc.; enfim, reconstróem o conhecimento a partir de sua perspectiva institucional (MARASCHIN; AXT, 2000, p. 138).

## **COMO INTEGRAR ESSES CONCEITOS?**

Pode-se afirmar, portanto, que a Teoria das Representações Sociais traz novos elementos para o processo comunicacional, especialmente para a Comunicação Organizacional, que busca transferir seu conhecimento para os públicos interno e externo de forma que seus assuntos tenham relevância e se tornem temas do diálogo público. Além de planejar e executar ações de divulgação institucional, é necessário entender como cada grupo recebe, processa e compartilha informações, opiniões e percepções sobre determinado objeto. Nas organizações, a produção de sentido também pode agir como forma de construir e manter ideologias e relações de dominação. A Comunicação Institucional atua na escolha de formas simbólicas, que podem ser ações, falas, textos, imagens ou suas combinações, como forma de criar sentido sobre determinado objeto.

Baldissera (2009) contextualiza a complexidade da comunicação da seguinte forma:

Nesse ponto, importa (re)afirmar que a compreensão de comunicação que se assume pela perspectiva da complexidade é a de que é o processo de construção e disputa de sentidos nos âmbitos das relações organizacionais. Ressalta-se, assim, a centralidade da noção de relação, seja para a comunicação, seja para a organização. Da mesma forma, essa compreensão da conta da ideia de que a comunicação organizacional não respeita espaços físicos delimitados (planejados), bem como não se reduz à fala autorizada pela organização. Como fluxos relacionais e multidirecionais de sentidos, a comunicação organizacional, nos diferentes contextos e nas diferentes condições, assume qualidades diversas, não se prendendo a planos, formalismos, hierarquias, campanhas (publicitárias, institucionais) e/ou desejos de visibilidade e imagem-conceito. (BALDISSERA, 2009, p. 158)

A partir disso é possível elaborar duas possíveis conclusões. A primeira muda o foco da função de Relações Públicas do planejamento para o monitoramento do relacionamento institucional e para a mediação das relações com cada público. A segunda é que esse trabalho também envolve o entendimento da opinião como um fluxo dinâmico de informações, que são atualizadas e partilhadas em falas e experiências do cotidiano.

Vale ressaltar que, nesse complexo cenário da Comunicação Organizacional, a etapa de planejamento é importante para prever o maior número de elementos e elementos referentes ao desenvolvimento do projeto, a fim de reduzir riscos e possíveis imprevistos. No entanto nem todas as variáveis podem ser contempladas e por isso o profissional de Relações Públicas pode monitorar constantemente os cenários interno e externo e o perfil de cada público. Reuniões de trabalho, dados de pesquisa, participação em eventos, matérias veiculadas pela mídia, documentos oficiais, relatórios de ouvidoria e vendas podem ser usados como fonte de *feedbacks* e opiniões para melhorias e ações corretivas.

Além disso é necessário cruzar essas informações com as discussões públicas sobre o tema, verificando cenários, tendências, opiniões divergentes, argumentos técnicos e vínculos políticos que podem interferir nos posicionamentos. Esse processo deve considerar, ainda, as diferenças e similaridades entre as imagens geradas pela instituição, em seus discursos, propaganda e ações de divulgação, e aquelas assimiladas pelo público externo, já que a comunicação não é linear, unidirecional e exata.

Dessa forma os profissionais de Relações Públicas devem estar preparados para atuar em ambientes complexos, criando critérios próprios de segmentação, de acordo com a sua realidade institucional, e mecanismos para tornar a gestão de públicos mais flexível e aberta. É importante criar espaços de discussões em eventos, pela ouvidoria ou até mesmo pela internet e redes sociais para ouvir críticas e sugestões, além de criar mecanismos para gerenciar esses dados em tempo real. A Comunicação Organizacional, nos dias de hoje, pressupõe um modelo mais interativo e participativo para que a empresa consiga identificar diferentes representações num processo contínuo e multidirecional de construção de sentidos.

## REFERÊNCIAS

- ABRIC, Jean-Claude. **A abordagem estrutural das representações sociais**. In MOREIRA, A. S. P.; OLIVEIRA, D. C. (Orgs.). *Estudos interdisciplinares em representações sociais*. Goiânia: AB Editora, 1998, p. 27-38.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas**. São Paulo: Atlas, 1974.
- BALDISSERA, Rudimar. “A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional” in **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1**. KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). São Paulo: Saraiva, 2009.
- FORTES, Waldyr Gutierrez Fortes. **Pesquisa institucional: diagnóstico organizacional para relações públicas**. São Paulo: Loyola, 1990.
- \_\_\_\_\_. *Relações públicas: processos, funções, tecnologias e estratégias*. São Paulo: Summus, 2003.
- FRANÇA, Fabio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008.
- GRUNIG James E; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.
- JODELET, Denise. “Representações Sociais: um domínio em expansão” in **As Representações Sociais**. JODELET, Denise (org.). Rio de Janeiro: Eduerj, 2001.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.
- LESLEY, Philip. **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- MARASCHIN, Cleci; AXT, Margarete. Conhecimento. In: STREY, Marlene Neves et al.
- Psicologia social contemporânea: livro-texto**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
- MARKOVÁ, Ivana. **Dialogicidade e Representações Sociais: dinâmicas da mente**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.
- MOSCOVICI, Serge. **A psicanálise sua imagem e seu público**. 1. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.



\_\_\_\_\_. **Representações Sociais: investigações em psicologia social.** Trad. de Pedrinho Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

SÁ, Celso Pereira de. **Núcleo das representações sociais.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política.** São Paulo: Summus, 1995.

SILVA, Luiza Mônica Assis da. **Contribuições da Teoria das Representações Sociais para o**

**Campo Comunicação Organizacional: reflexões teóricas e metodológicas.** *Comunicologia,*

Brasília, v. 7, n. 2, p. 115-128, 2014.

STEFFEN, Ana Maria W. R. “Relações públicas, comunicação e poder: um olhar sobre a atividade a partir da análise do conceito de público” in **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1.** KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). São Paulo: Saraiva, 2009.

WEY, Hebe. **O processo de relações públicas.** São Paulo: Summus, 1986.

# **AGENDA SETTING E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CAMPANHA DE CONSTRUÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO E O POSSÍVEL AGENDAMENTO DO TEMA “COMUNICAÇÃO”**

---

Carine Simas da Silva<sup>1</sup>

## **RESUMO**

Os meios de comunicação de massa interferem na imagem que os indivíduos expostos a seus conteúdos constroem da realidade. A constatação faz parte da hipótese de estudos agenda setting, a qual aponta que a agenda da mídia possivelmente influenciará a agenda do público. O questionamento que delinea o presente artigo é: nas organizações, que se utilizam do jornalismo empresarial entre as estratégias de comunicação com os públicos, esse agendamento ocorre da mesma forma? É utilizado como caso de estudo a campanha que divulgou a elaboração da política de comunicação de uma organização. São identificadas as ações de divulgação e é aplicado questionário a um grupo de trabalhadores. O estudo confirma o agendamento dos temas “comunicação” e “política de comunicação” nesse público e aponta peculiaridades em relação aos meios de divulgação.

**Palavras-chave:** Comunicação social; comunicação organizacional; *agenda setting*; jornalismo empresarial.

---

<sup>1</sup> Mestranda em Comunicação Social na PUCRS, especialista em Planejamento em Comunicação e em Gestão de Crises de Imagem, graduada em Jornalismo – carine.simass@gmail.com

## INTRODUÇÃO: OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO E SEUS EFEITOS

Ampliando as perspectivas das pesquisas sobre a interferência das comunicações – e mais especificamente dos meios de comunicação de massa – nos indivíduos, surge um paradigma de análises que tem como foco os possíveis efeitos da exposição de longo prazo ao noticiário. Enquanto, na teoria informacional ou de curto prazo, a comunicação é percebida como a transferência de uma mensagem do emissor (ativo) para o receptor (passivo), com influências pontuais e imediatas; nos novos estudos, os olhares se voltam para a impacto cumulativo das informações veiculadas pelos *mass media* na vida dos sujeitos.

Wolf (1995) explica que as pesquisas de comunicação saem da linha das mudanças de opinião e atitudes e, influenciadas pela sociologia do conhecimento, voltam-se para a relação entre o consumo das comunicações de massa pelos indivíduos e a imagem que esses constroem da realidade social. “No centro da problemática dos efeitos coloca-se, portanto, a relação entre a ação constante dos *mass media* e o conjunto de conhecimentos acerca da realidade, que dá forma a uma cultura e que sobre ela age, dinamicamente” (WOLF, 1995, p. 129).

Nessa relação, são fatores de influência: a acumulação, a partir da repetição de um assunto pelos veículos de comunicação; a consonância, com mensagens semelhantes divulgadas pelos diferentes veículos; e a onipresença, pela difusão quantitativa e o conhecimento público dos temas noticiados. A comunicação é percebida, então, em seu caráter processual e são consideradas as relações entre diferentes processos comunicativos, tanto relativos aos meios de comunicação de massa como da interação social experienciada pelos indivíduos. Esses fatores aumentam a complexidade das análises, exigindo ampliação da questão temporal e metodologias de pesquisa integradas.

De Fleur e Ball-Rokeach (1993, p. 251) chamam a atenção que, para compreender a comunicação e as suas consequências para as audiências, é importante entender o modo como as pessoas compartilham significados por meio do uso da linguagem. Eles destacam seis pressupostos a serem considerados nesse paradigma de estudos:

- 1). A memória humana possibilita a criação do *conhecimento*;
- 2). O conhecimento existe sob a forma de *conceitos*, que são estruturas intituladas ou rotuladas de significado lembradas pelos indivíduos;
- 3). Significados para conceitos podem ser criados por uma pessoa, seja por *contato sensório* direto com vários aspectos da realidade, ou por intermédio de *interação simbólica* em uma comunidade de linguagem;
- 4). *A linguagem* é essencialmente um conjunto de símbolos (verbais ou não-verbais) que rotulam significados previamente ajustados;
- 5). Convenções padronizam os vínculos entre símbolo e significado, possibilitando a *comunicação* entre aqueles que aderiram às regras;
- 6). Os símbolos e convenções da linguagem combinados e usados por determinadas pessoas, modelam *sua percepção de, interpretação de, e conduta para* com seu mundo físico e social (DE FLEUR E BALL-ROCKEACH, 1993, p. 278).

Os autores afirmam que o conhecimento é um dos elementos que interfere no comportamento humano e que a interpretação da realidade não é uma questão apenas individual, é também social, na medida em que a vinculação entre os conceitos e seus significados depende de uma concordância coletiva, sendo a comunicação “o processo central por meio do qual as pessoas conseguem entendimento subjetivo da realidade objetiva” (Fleur e Ball-Rockeach, 1993). Outros pontos lembrados é que em vez de um contato objetivo com o mundo que está próximo, os indivíduos têm um crescente contato com representações do mundo (De Fleur e Ball-Rockeach, 1993). Eles defendem que:

Cada vez vem se tornando mais claro que, como os homens na caverna de Platão, estamos crescentemente experienciando um mundo intermediário em vez da própria realidade. Ao contrário do espetáculo de sombras de Platão, contudo, nossa mídia atual expande, ao invés de reduzir, o que chega a nossos olhos e ouvidos. Todavia, o que perce-

bemos são representações da realidade e não esta, e esse fato certamente tem de causar um impacto em nós (DE FLEUR E BALL-ROKEACH, 1993, p. 277).

## **AGENDA SETTING: INFLUÊNCIAS NA AGENDA DO PÚBLICO**

A *agenda setting* é uma hipótese de estudos que segue a tendência de analisar os efeitos cumulativos dos meios de comunicação na vida dos indivíduos. Considera que, entre os temas em pauta na cobertura jornalística e os conhecimentos dos consumidores desse conteúdo há uma relação, assim como entre o grau de importância atribuído pela mídia aos temas e a relevância dada pelos sujeitos aos assuntos. Ou seja, a agenda da mídia possivelmente vira a agenda do público.

A função de agenda dos meios de comunicação foi estudada a partir do final da década de 1960, com a realização de análises sobre a divulgação de campanhas políticas pelos meios de comunicação. Os pesquisadores Donald L. Shaw e Maxwell McCombs são considerados os criadores da hipótese. Seus estudos buscavam compreender como o público classifica a importância dos temas políticos e relacionavam esses dados com a cobertura dos noticiários, registram De Fleur e Ball-Rockeach (1993).

No trabalho tido como pioneiro, em 1968, McCombs constatou alta correspondência entre as questões enfatizadas pela mídia durante uma campanha política e a importância atribuída ao temas pelas pessoas expostas ao noticiário. Os pesquisadores conduziram novo estudo em 1972, chegando à mesma constatação, porém agregando novas variáveis: há diferenças entre a função de agenda da mídia impressa e da televisiva e as peculiaridades individuais exercem influência no agendamento dos temas, assim como as categorias sociais das quais os indivíduos fazem parte.

Conforme Wolf (1995), percebeu-se que o público sabe ou ignora, realça ou negligencia assuntos conforme as pautas dos veículos de comunicação de massa. Sabendo-se que o indivíduo organiza e acumula informações que lhe permitem construir uma imagem da realidade, constatou-se que os meios de comunicação influenciam nessa imagem e essa atua como um padrão, conferindo significado a uma nova informação adquirida, numa retroalimentação. Os meios de comunicação

influenciam sobre como o público vai pensar, mas não no quê vai pensar. E também não são os únicos interferentes nesse processo.

No entanto, algumas delimitações marcaram essa fase inicial das pesquisas: eram analisados períodos de campanha política, o foco estava nas notícias políticas, em contraste com o conteúdo da mídia em geral, e buscava-se entender a ordem de importância atribuída pelos indivíduos aos assuntos discutidos na imprensa. Com o passar dos anos, derivações da hipótese ampliam o espectro de análises.

Wolf resume:

A hipótese do agenda-setting toma como postulado um impacto direto – mas não imediato – sobre os destinatários, que se configura segundo dois níveis: a) a ‘ordem do dia’ dos temas, assuntos e problemas presentes na agenda dos *mass media*; b) a hierarquia de importância e de prioridade segundo a qual esses elementos estão dispostos na ‘ordem do dia’ (WOLF, 1995, p. 132).

Hohlfeldt (2001) explica que a *agenda setting* é considerada uma hipótese de estudo e não uma teoria, por não ser um paradigma fechado, que busca traduzir uma realidade segundo determinado modelo, mas um caminho a ser comprovado (ou não).

## **PECULIARIDADES E LIMITAÇÕES PARA O AGENDAMENTO**

Entre as conclusões obtidas nos estudos seminais conduzidos sob a hipótese de agendamento da mídia está a diferença de influência conforme o meio de comunicação. Wolf (1995) cita pesquisas desenvolvidas em meados da década de 1970, também tendo como foco campanhas políticas, as quais identificaram que o efeito de agendamento não aumentava na mesma proporção que o consumo de notícias entre os espectadores de informação televisiva, diferentemente do que ocorria no caso dos leitores com acesso à imprensa.

Entre as causas para essa variação, são apontadas características das notícias televisivas, como brevidade, heterogeneidade e superficialidade, impedindo uma eficácia cognitiva duradoura. Normalmente, a preferência na grade televisiva é por notícias curiosas, polêmicas, de bastidores ou veiculadas com muitos “enfeites”, o que dificultaria uma

situação de aprendizagem. Porém, isso não significa que a televisão não forneça uma visão global do cenário e não possa usar recursos que contribuam para chamar a atenção para determinados temas, facilitando o efeito de agendamento, salienta o autor.

Wolf (1995) menciona o estudo de Benton e Frazier (1976), que apontou a vantagem do consumo de notícias escritas em relação às televisivas, para o que foi considerado um segundo e um terceiro níveis de conhecimento, menos superficiais. Conforme os pesquisadores, num primeiro nível, os indivíduos conseguiam informar os títulos das áreas temáticas, enquanto no segundo evoluiu-se para mais aspectos dos assuntos e no terceiro para argumentos favoráveis ou contrários e outras informações específicas dos temas.

Também vêm das pesquisas pioneiras da década de 1970 as constatações de que os contatos interpessoais são fatores de influência para o resultado do agendamento, assim como atributos sociais e psicológicos podem representar predisposição dos destinatários das mensagens para determinados temas ou abordagens. Essas variáveis interferem nos resultados dos estudos e podem dificultar a identificação dos efeitos. Outra observação foi de quanto mais experiência pessoal em relação a determinado tema o sujeito possuir, menor a sua dependência da mídia para a aquisição de informações e a construção de referências a respeito. Hohlfeldt (2001) salienta que o grau de exposição do receptor, a percepção da relevância do tema e os diferentes níveis de necessidade de orientação exercem influência no efeito de agendamento.

O agendamento somente ocorrerá de maneira eficiente quando houver um alto nível de percepção de relevância para o tema e, ao mesmo tempo, um grau de incerteza relativamente alto em relação ao domínio do mesmo, levando o receptor a buscar informações com maior intensidade a respeito daquele assunto (HOHLFEDLT, 2001, p. 199).

Estudos identificaram ainda um interagendamento entre os diferentes tipos de mídia e o chamado “duplo fluxo informacional”, segundo o qual as informações não transitam diretamente para o receptor, mas por meio de pessoas com quem se estabelece relações interpessoais, ou pelos líderes de opinião.

## OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para se comunicar com os trabalhadores, as organizações utilizam as mais diferentes estratégias de comunicação, sendo o jornalismo empresarial uma das mais antigas. Conforme Rego (1984), com a industrialização, a migração de trabalhadores das áreas rurais para os centros urbanos e a divisão de tarefas no trabalho, as empresas sentiram necessidade de encontrar uma forma de se comunicar com os empregados e buscaram inspiração na imprensa, já consolidada como forma de comunicação de massa.

A especialização aumentou a complexidade das empresas e a divisão do trabalho gerou uma segmentação interna, com a criação de estruturas separadas. A ampliação das indústrias começou a prejudicar sua configuração global, tornando difícil para o operário compreender a sua posição em relação à empresa como um todo (REGO, 1984, p. 18).

Percebeu-se que a publicação de jornais e revistas para os funcionários poderia “familiarizá-los com o ambiente e a própria política da organização e diminuir as distâncias físicas entre a administração central e a base operária”, explica Rego (1984, p. 18).

Outro estímulo para o surgimento do jornalismo empresarial foi o fortalecimento dos movimentos sindicais, com a conseqüente expansão da imprensa trabalhista. Esse fator teria feito os empresários reforçarem a comunicação com os trabalhadores, a fim de apresentar a sua versão para os acontecimentos divulgados nos jornais dos sindicatos.

Contemporaneamente, a comunicação das organizações assume novos e variados formatos, aproveitando as novidades tecnológicas de forma profissionalizada e estratégica. *Sites*, jornais eletrônicos, rádio, televisão e redes sociais passaram a ser utilizados como meios de comunicação com os diferentes públicos. No entanto, vale frisar que a comunicação face a face – em reuniões e conversas interpessoais – continua tendo papel de relevância.

### CASO DE ESTUDO

No presente trabalho, é analisada a divulgação de uma campanha pelos meios de comunicação de uma organização e o seu possível agen-



damento. Estuda-se a campanha de divulgação da construção de uma política de comunicação<sup>2</sup> em uma instituição de ensino. Optou-se por não identificar a organização nem os participantes da análise. Serão verificados os resultados da campanha junto ao público de trabalhadores não terceirizados, a capacidade de agendar o tema “comunicação” entre os funcionários e de modificar comportamentos ligados à comunicação e aos relacionamentos.

Vale ressaltar que a campanha em questão incentivou o envolvimento e o comprometimento de todos os membros da instituição com a comunicação, a partir de duas estratégias principais: um *slogan* utilizado nos materiais de divulgação, salientando essa responsabilidade compartilhada, e a proposta de elaboração coletiva do documento da política de comunicação. A construção do material foi conduzida por um grupo de profissionais de comunicação. No entanto, a comunidade da instituição foi convidada a dar sugestões aos textos, os quais eram publicados em um *site* específico da política de comunicação.

O período escolhido para análise foi de abril de 2015, quando teve início a divulgação da campanha, a outubro do mesmo ano, data de realização desta pesquisa. Nesses sete meses, a divulgação foi direcionada a duas fases do projeto da política de comunicação: a construção coletiva e a aprovação da política, já finalizada, pelas instâncias superiores da instituição. Para avaliar a hipótese de estudo, foram identificadas as ações de divulgação do tema nos veículos institucionais e aplicado um questionário, com repostas abertas, para um grupo de trabalhadores vinculados a três diferentes unidades da instituição (chamadas no trabalho de A, B e C). O cruzamento das informações permitirá a análise.

---

<sup>2</sup> política de comunicação – na instituição em análise, a política de comunicação é definida como o conjunto de valores e diretrizes da organização para o relacionamento com os seus públicos, servindo de orientação para a ação dos membros da organização em relação à comunicação e aos relacionamentos e permitindo posturas comuns entre as unidades e os setores.

**QUADRO 1: AÇÕES DE DIVULGAÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO PELOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO NO PERÍODO DE ABRIL A OUTUBRO DE 2015**

<b>VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>PRODUTO/AÇÃO</b>	<b>PÚBLICOS</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERÍODO</b>
Informativo eletrônico enviado por <i>e-mail</i>	Notícia com imagem	Todos os trabalhadores	3	abril a agosto
<i>E-mail</i> institucional	<i>E-mail</i> marketing	Todos os trabalhadores	5	abril a julho
<i>Site</i> da unidade A	Notícia publicada na capa	Público principal: vinculado à unidade A	3	abril a agosto
<i>Site</i> da unidade B (sede)	Notícia publicada na capa	Todos os públicos	3	abril a agosto
<i>Site</i> da unidade C	Notícia publicada na capa	Público principal: vinculado à unidade C	1	agosto
Página na rede social	Postagem com imagem	Todos os públicos	3	abril a agosto

Fonte: a autora

Com exceção de uma notícia veiculada no *site* e uma no informativo eletrônico, todas as outras tinham como enfoque convidar os trabalhadores a conhecerem e a contribuírem com os textos em construção. A notícia considerada exceção foi a última, publicada em agosto, para informar a aprovação do documento pela instância superior da instituição, bem como os temas contemplados na política. Todos os comunicados divulgavam o *slogan* salientando a importância do comprometimento dos trabalhadores com a comunicação na instituição. Nas três publicações identificadas no informativo eletrônico, a notícia não foi a manchete (primeira ou mais importante), mas os textos sempre contaram com o acompanhamento de uma imagem, contribuindo para chamar a atenção dos leitores.

Vale acrescentar que, durante o período de construção da política de comunicação, foi realizada, paralelamente, uma pesquisa com grande abrangência entre os funcionários, a fim de obter um diagnóstico da comunicação da instituição. Os questionários estavam disponíveis no *site* específico da política de comunicação e receberam divulgação extra. Parte das ações de divulgação da pesquisa, publicadas nos mesmos veículos institucionais, citaram a política, reforçando o tema. Foi publicada ainda uma notícia no informativo sobre capacitação dos profissionais de comunicação da instituição, a qual fez referência à construção do documento.

A fim de avaliar o conhecimento e a possível interferência da campanha no comportamento dos trabalhadores, foi aplicado, por *e-mail*, um questionário com respostas abertas. Nove trabalhadores de três unidades responderam. Em um dos casos, o retorno foi uma observação de que não seria possível contribuir pelo fato de estar há pouco na instituição. No entanto, esse também será considerado na análise, já que inclusive os novos trabalhadores foram destinatários da divulgação da construção da política de comunicação.

O questionário foi aberto com a pergunta: “Você sabe que a instituição possui uma política de comunicação?”. A resposta de oito dos nove respondentes foi “sim”, com exceção da entrevistada que se limitou ao comentário de que não teria a contribuir. As demais perguntas foram: 2) Se a sua resposta é sim, como ficou sabendo?; 3) Você acredita que a política de comunicação é um documento específico para o setor de Comunicação ou é para toda a instituição? Por quê?; 4) Cite o que você sabe sobre a Comunicação em uma instituição; 5) O seu entendimento sobre o assunto é diferente de antes de a instituição construir a política de comunicação?; 6) O seu comportamento mudou em relação à comunicação? De que forma?; 7) Você lembra de ter tomado conhecimento de outra(s) campanha(s) pelos meios de comunicação da instituição?; 8) Se a sua resposta à pergunta anterior foi «sim», por favor responda às próximas duas questões: Qual(is) (cite até 3)? Por qual(is) meio(s) você ficou sabendo?

As respostas recebidas foram resumidas no quadro abaixo e podem ser conferidas na íntegra nos anexos deste estudo.

**QUADRO 2: RESPOSTAS RESUMIDAS AO QUESTIONÁRIO SOBRE POSSÍVEL AGENDAMENTO DO TEMA COMUNICAÇÃO A PARTIR DA CAMPANHA PARA DIVULGAR A ELABORAÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO**

RESPONDENTE	COMO SOUBE?	O DOCUMENTO É PARA TODOS?	O QUE SABE SOBRE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÃO?	ENTENDIMENTO MUDOU A PARTIR DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO?	COMPORTAMENTO DE COMUNICAÇÃO MUDOU?	LEMBRA DE OUTRA CAMPANHA INSTITUCIONAL?
<b>UNIDADE A</b>						
1.A	<i>E-mail</i> Conversa com colega	Sim - para o uso e a padronização de ações e documentos	Gestão da identidade institucional Campanhas do processo seletivo de alunos Mídias sociais Relacionamento com as mídias tradicionais	Não	Não	Não
2.A	<i>E-mail</i>	Todos - diretrizes sobre a exposição da instituição, como a utilização de logo, atendimento, etc...	Padrões, posturas, requisitos	Não sabe	Sempre busca informações	Cartilha do trabalhador  Saúde do trabalhador
3.A	Conversa com colegas	Todos - divulgar o trabalho, tornar claro o papel do grupo que construiu a política de comunicação	Não posso contribuir muito com esta pergunta	Sim, nas outras instituições a parte de comunicação era feita individualmente ou encaminhada à direção	Sim, procuro encaminhar as comunicações às pessoas certas e utilizar melhor os instrumentos	Processos seletivos de alunos e trabalhadores, ações sociais.  Pelo <i>site</i> da sede e da unidade e por <i>e-mail</i>
4.A	<i>Site</i> da unidade	Todos - trata de normas adotadas pela instituição	Sobre a política de comunicação sei pouco, preciso me aprofundar no assunto	Sim	Sim, sei que existem normas a serem seguidas	Não
5.A	Gostaria de ajudar, mas talvez eu não seja a melhor pessoa para responder estas perguntas, pois acabei de chegar na instituição e não conheço ainda o trabalho da equipe de comunicação. Vou buscar conhecer melhor o assunto e assim, se você precisar mais tarde poderei contribuir.					

<b>UNIDADE B</b>						
6.B	Pelo setor de Comunicação da unidade	Todos - mantém trabalhadores informados sobre todos assuntos	Auxílio aos trabalhadores e ao cidadão  Mostra como é a instituição  Organiza cursos e eventos  Divulgação externa das atividades	Sim, aproximou e esclareceu dúvidas	Sim, me sinto mais informado do que ocorre na instituição	Sim:  Processo seletivo de alunos  Eventos  Meios: Camisetas, <i>e-mail</i> , banners e <i>site</i>
7.B	<i>Site</i>	Todos, pois está disponível para toda comunidade interna e externa.	Divulgação e cobertura de eventos, documentos, abastecimento do <i>site</i> , Identidade visual	Divulgações eram mais limitadas	Sim. Pode-se consultar o setor, esclarecendo dúvidas; e pela participação em campanhas	Sim. Campanha de conscientização ambiental  Processo seletivo de alunos  Evento dos trabalhadores
8.B	Conversas com colegas  <i>Site</i>	Todos, para ter um direcionamento de como usar equipamentos, meios para veiculação da informação, conteúdo e o público ao qual se destina. Estamos todos em um constante (inter) relacionamento	Divulgação de informações sobre ações e eventos na e da instituição Interface com o público (externo e interno) Imagem da Instituição (propaganda)	Sim. Hoje possuo um conceito melhor e mais amplo	Não	Sim  Processo Seletivo de alunos, recredenciamento da instituição, campanhas de ação social.  <i>Site, e-mails e cartazes</i>
<b>UNIDADE C</b>						
9.C	Reuniões  <i>E-mails</i>	Todos. Através das políticas estabelecidas podemos divulgar as ações realizadas e assim atingir o grande público, sem causar problemas ou constrangimentos com a divulgação de informações inadequadas.	Precisa ser dinâmica e abrangente  Consolidar o nome da instituição	Agora as normas são claras	Não	Sim:  Redes Sociais;  <i>Site</i>  Informativos impressos

Fonte: a autora

## CONSIDERAÇÕES

A partir do cruzamento entre os dados sobre as ações de divulgação da campanha em estudo e as respostas aos questionários, buscou-se identificar fatores que caracterizam ou refutam a hipótese de *agenda setting*, entre eles o conhecimento a respeito do tema e a interferência na formação de uma imagem da realidade social. Avaliou-se também peculiaridades identificadas pelos pesquisadores pioneiros da hipótese, como a diferença no impacto de agendamento conforme o meio de veiculação da notícia e a interferência de contatos interpessoais e de atributos pessoais dos consumidores das informações.

O efeito cumulativo das notícias, tido como necessário para configurar o agendamento do tema, ficou claro com a constatação de que as publicações se repetiram no decorrer do período de análise, dando-se por diferentes meios. Como todos os respondentes do questionaram disseram “sim” à pergunta de número 1 (“Você sabe que a instituição possui uma política de comunicação?”), confirma-se também que a campanha foi capaz de agendar o tema para os funcionários, ou seja, eles agregaram essa informação ao quadro de conhecimentos. Um questionamento se coloca a respeito do retorno dado por uma trabalhadora que recebeu o questionário e disse não poder contribuir, não deixando claro se tem conhecimento da existência do documento.

Observa-se também que, das oito respostas à pergunta “O seu entendimento sobre o assunto é diferente de antes de a instituição construir a política de comunicação?”, seis foram positivas, agregando termos como “aproximação”, “esclarecimento de dúvidas”, “conhecimento mais amplo” e “normais mais claras”. O resultado é considerado um reforço na confirmação citada anteriormente, de que a campanha interferiu de alguma forma nos conhecimentos dos funcionários sobre o tema comunicação.

Para avaliar a interferência das notícias na imagem da realidade construída pelos sujeitos, são observadas as respostas à questão: “Você acredita que a política de comunicação é um documento específico para o setor de Comunicação ou é para toda a instituição? Por quê?”. A afirmação dos respondentes de que o documento é para todos pode comprovar que a campanha contribuiu para a formação da imagem de uma comunicação que necessita do comprometimento de todos os membros da organização, como o *slogan* utilizado nas ações de divulgação reforçou.

A respeito das diferenças de agendamento, conforme o meio de comunicação no qual o assunto é veiculado e ao qual o público é exposto, pode-se observar: quatro respostas citaram a conversa com colegas como forma de ter ficado sabendo da construção da política e houve três citações a respeito do *e-mail* e também três referindo-se ao *site* como meios de informação do tema. Nesse aspecto, vale lembrar que os contatos interpessoais interferem no agendamento e no conhecimento dos indivíduos. No entanto, pode-se refletir que talvez as conversas tenham figurado de forma complementar, já que em duas das respostas aparecem conjuntamente outros meios de informação (*site* e *e-mail*).

Na questão que solicita aos entrevistados citarem o que sabem “sobre a comunicação em uma instituição”, as respostas demonstram conhecimento sobre ações e atribuições dos profissionais de comunicação da instituição. No entanto, não houve referências à comunicação de forma mais ampla, como diálogo e relacionamentos interpessoais, nem como um compromisso de todos da organização. Isso pode significar que, apesar de terem conhecimento racional de que a política de comunicação é para ser consultada e seguida por todos, a comunicação ainda não está internalizada como uma responsabilidade para além do setor de comunicação. Em relação a esse aspecto, percebe-se que será válida uma nova pesquisa no futuro, a partir da implantação da política.

Em relação à mudança de comportamento, o “sim” e o “não” aparecem de modo proporcional nas respostas e, por isso, são feitas duas observações. A primeira é a possível influência de atributos pessoais (psicológicos e sociais), pois alguns trabalhadores talvez já tivessem entendimento mais aprofundado sobre o tema, o que teria reduzido o impacto da campanha no quadro de conhecimento desses sujeitos. A outra é que, novamente, se identifica a validade de uma pesquisa futura, a qual poderia analisar com maior clareza possíveis mudanças de comportamento, já que estaria em uma fase mais avançada de abordagem dos temas ligados à comunicação e aos relacionamentos, desvinculando-se da construção do documento política de comunicação, foco da campanha em análise.

Foi possível verificar, ainda, que a maioria dos entrevistados lembra de ter tomado conhecimento de outras campanhas pelos meios institucionais. Mas como houve duas respostas negativas e a realização de campanhas de divulgação é praxe na instituição analisada, talvez seja

possível questionar-se se há um entendimento de todos sobre o que se pretende dizer ao se usar a expressão “campanha institucional”.

Vale acrescentar que a rede social não foi citada por nenhum dos respondentes. A pouca influência desse meio, junto ao público de trabalhadores, no caso específico, permite a comparação com a televisão como meio de divulgação noticiosa. As postagens na rede são limitadas a imagens e textos muito curtos, o que pode ter valor para que as pessoas formem uma visão global de assuntos da instituição, porém talvez tenha pouca interferência cognitiva mais duradoura, como observaram as análises pioneiras de *agenda setting* em relação à notícias televisivas, consideradas efêmeras e fragmentárias.

A partir da análise, finaliza-se com a observação de que os meios de comunicação de uma instituição podem desempenhar a função de agendamento de assuntos para os trabalhadores. No entanto, as relações interpessoais (no caso, as citadas “conversas com colegas”) possuem impacto fundamental. Em uma organização, onde o público está mais próximo do que as “massas” para os grandes veículos de comunicação, o casamento entre a divulgação de notícias pela mídia institucional e a comunicação e a comunicação entendida como diálogo, compartilhamento e interação pode ser mais eficaz na conquista, não apenas de um impacto nos conhecimentos dos públicos, mas também na construção coletiva de conhecimentos.

## REFERÊNCIAS

DE FLEUR, Melvin e BALL-ROCKEACH, Sandra. **Teorias da comunicação de massa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

HOHLFEDLT, Antonio. «Hipóteses contemporâneas de pesquisa em comunicação». In HOLFEDLT, Antonio; MARTINO, Luiz C; e FRANÇA, Vera Veiga (orgs.). **Teorias da Comunicação: Conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

REGO, Francisco Gaudência Toraquato do. **Jornalismo empresarial – Teoria e prática**. São Paulo, Summus, 1984.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial / Comunicação institucional – Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação**. Lisboa: Presença, 1995.





# REFLEXÃO SOBRE O RELACIONAMENTO COM OS ALUMNI A PARTIR DOS PORTAIS INSTITUCIONAIS

---

Por Ana Claudia Braun Endo<sup>1</sup>  
Whaner Endo<sup>2</sup>

## RESUMO

Em tempos que envolvem uma sociedade informacional intimamente ligada a estratégias ambientadas em meios digitais, poucas universidades dedicam-se a desenvolver relacionamento com os *alumni* (egressos), um de seus públicos mais seletos. O objetivo deste artigo é identificar como se dá o relacionamento com os *alumni* a partir dos portais institucionais da Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e Pontifícia Universidade Católica do Chile (PUC-Chile), melhores colocadas no ranking *QS Latin America 2015*. O estudo indica que iniciativas bem-sucedidas começam a ser ampliadas a partir da USP, com seu Portal exclusivo dedicado aos *alumni*, e

---

<sup>1</sup> Ana Claudia Braun Endo é jornalista, especialista em Marketing e mestre em Comunicação pela Universidade Metodista de São Paulo. Doutoranda em Gestão da Informação pela Universidade Nova de Lisboa e em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo. Atuou como gestora de Comunicação, Marketing e Relacionamento na Rede Metodista de Educação e no Instituto Presbiteriano Mackenzie nos últimos 15 anos. Docente em cursos de pós-graduação *lato sensu* e consultora de marketing educacional na PUC-Campinas e na Fipecafi/FEA-USP. Website profissional: <http://marketingeducacional.strikingly.com>

<sup>2</sup> Whaner Endo é editor, especialista em Educação no Ensino Superior, mestre em Comunicação pela Universidade Metodista de São Paulo. Doutorando em Gestão da Informação pela Universidade Nova de Lisboa e em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo. Atua como docente na graduação e na pós-graduação *lato sensu* da Universidade Anhembi e do Centro Universitário Senac, além de consultor de marketing educacional na PUC-Campinas.

com o Portal institucional da PUC-Chile, que possui um canal exclusivo, como importantes reflexões no contexto da sociedade informacional.

*Palavras-chave: Alumni (egresso), sociedade informacional, universidade*

## INTRODUÇÃO

As organizações avançam com a comunicação no mundo digital, a fim de conquistar maior visibilidade institucional junto a seus públicos. A cultura desta virtualidade real (CASTELLS, 1999, p. 459) torna-se facilmente identificável a partir das estratégias dispostas nos meios digitais. No universo de públicos das universidades, os *alumni* (também conhecidos como ex-alunos, antigos alunos ou egressos) chamam a atenção em particular, uma vez que representam a marca educacional aonde estudaram e torna-se divulgadores destas no mercado profissional. Se por um lado existem avanços no relacionamento com estes *alumni*, fato verificado pelas estratégias desenvolvidas por algumas universidades, ainda existem lacunas que poderiam melhorar esta (re)conexão.

Muitas inspiram-se em experiências realizadas por universidades no exterior. Embora França e Estados Unidos despontem neste cenário com universidades seriamente envolvidas no relacionamento com os *alumni* (PAUL, 2015), a nação norteamericana “ocupa um lugar especial, pois realiza, há muitos anos, pesquisas em grande escala e em vários lugares sobre o futuro dos estudantes” (PAUL, 2015, p. 312). Entretanto, esta não parece ser a realidade de grande parte das universidades latinoamericanas. No Brasil, por exemplo, a primeira associação dedicada a egressos foi organizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), na década de 60.

Este artigo propõe-se a identificar como se dá o relacionamento com os *alumni* da Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e PUC-Chile, melhores colocadas no ranking *QS Latin America 2015*, verificando:

- 1). As estratégias desenvolvidas por estas universidades a partir de seus portais institucionais;
- 2). Eventuais lacunas que possam ser trabalhadas junto ao público egresso

Como referencial teórico, foi revisto o conceito de sociedade informacional (Manuel Castells, 1999, 2003, 2010), relacionando este constructo com os dados relativos ao público *alumni*.

## **SOCIEDADE INFORMACIONAL**

O mundo virtual passou a ocupar boa parte da vida das pessoas, que vivem apoiadas em agendas eletrônicas, sistemas de buscas, sites institucionais e mídias sociais, como se fora destes ambientes não houvesse outra realidade possível. A experiência de estar conectado faz parte da realidade deste ser na sociedade informacional (CASTELLS, 1999, p. 57), cujo *modus operandi* compreende-se pelo uso constante da tecnologia, como se esta fosse uma extensão de seu próprio corpo. A revolução advinda das novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) transformou o virtual em algo real.

A internet tornou-se o “coração de um novo paradigma sociotécnico” e transforma a virtualidade em realidade, como afirma Castells (2003), e a partir dela que construímos e operamos boa parte dos relacionamentos que integram nosso dia a dia, seja nos portais institucionais, seja nas mídias sociais. É importante notar que “cada um de nós constrói a própria mitologia pessoal, a partir de pedaços e fragmentos de informações extraídos do fluxo midiático e transformados em recursos através dos quais compreendemos nossa vida cotidiana” (JENKINS, 2009, p. 28), o que demonstra a necessidade de compreendermos as mudanças que a Cultura da Convergência trouxe, no consumo das informações e nas relações entre as pessoas e entre elas e as organizações.

O aumento do consumo das TICs é um fator irreversível. Segundo KUNSCH (2014, p. 37), as TICs estão definitivamente revolucionando o modo de vida da sociedade. “Os exemplos são evidentes nas indústrias culturais, na multimídia, na televisão (interativa, digital, por cabo e de alta definição), nos aparelhos celulares e em todas as interações das mídias disponíveis (web 2.0, blogs, Facebook, Twitter etc.)”.

Cada vez mais crianças e adolescentes estarão plugados, por motivos diversos, e de alguma forma envolvidos com as novas tecnologias. No artigo “Onda jovem: antenados e sonhadores, porém solidários” de nossa autoria (ENDO e ENDO, 2007) discutimos o impacto das TICs no comportamento, “(...) permitindo inclusive a criação de novas mídias

- até pouco tempo inimagináveis – com profundos impactos sobre os comportamentos sociais, especialmente no que diz respeito à juventude brasileira”. Na extensa lista de redes sociais<sup>3</sup>, o Facebook é sem dúvida o mais acessado por todos, totalizando 936 milhões de usuários. Destes, 83% encontram-se fora dos EUA e 87% acessam a rede via *mobile*, segundo o site Social Bakers (março de 2016).

Lembrando que embora o fenômeno das redes sociais seja recente, com pouco mais de uma década e um processo de contínuo movimento, o Facebook tornou-se o líder mundial dentre as mídias sociais e completa seu 11º ano de vida. O Brasil opera como um dos países de maior destaque<sup>4</sup> nesta rede, ao lado dos Estados Unidos e da Índia.

Projeções do Ibope Mídia indicam haver no Brasil cerca de 105 milhões de internautas. Em 2015 o Brasil tornou-se o 4º país mais conectado, ultrapassando o Japão (Tobeguarany.com). O IBOPE (2011) traz indicadores que demonstram que mais de 70% dos usuários da Internet no Brasil tem o hábito de “navegar” diariamente nas redes sociais. Este novo cenário digital reflete-se no universo corporativo, dentre as quais incluem-se as universidades, que experimentam este mesmo movimento de igual modo – ou seria de forma ainda mais intensa pelo público que agregam? - experimentando cada vez mais as possibilidades deste universo digital para o centro da estratégia no relacionamento com os *alumni*. A midiatização (STIG HJARVARD, 2013) infere como a cultura e a sociedade estão permeados pela mídia. Ganha-se, assim, organizações e universidades midiatizadas em maior ou menor escala, seja pela atuação nos portais institucionais, seja pela atuação nas mídias sociais ou em outros meios possíveis.

---

<sup>3</sup> Segundo RECUERO (2008): “a mídia é **social porque permite a apropriação para a sociabilidade**, a partir da construção do espaço social e da interação com outros atores”, numa busca de interação e diálogo com os diversos públicos estratégicos.

<sup>4</sup> Dentre as 10 maiores listadas na categoria educação com maior número de fãs estão SENAC SP (1.767.256 milhão) e FMU (1.133.300 milhão), segundo o site Social Bakers (2016).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A proposta de pesquisa é identificar, a partir dos portais institucionais da USP, UNICAMP E PUC-CHILE, as estratégias de relacionamento utilizadas com o público egresso (*alumni*). Esta pesquisa aplicada busca avaliar o *modus operandi* de relacionamento entre universidades e seu público *alumni*, a partir de pesquisa qualitativa exploratória, capaz de inferir hipóteses sobre eventuais lacunas de atuação para as universidades em estudo. Quanto aos procedimentos técnicos, faz uso de pesquisa bibliográfica e levantamentos por meio da observação. A amostra é não-probabilística e intencional, composta pelas três principais universidades listadas pelo *QS Latin America 2015*. O instrumento de coleta respaldou-se na observação sistemática do ambiente digital, especialmente a partir dos portais institucionais das universidades mencionadas.

## ANÁLISE

Neste universo digital entremeado pelo relacionamento com múltiplos públicos de interesse, os *alumni* destacam-se pela pouca atenção que têm recebido nas universidades em geral. De fato, estabelecer comunicação com o antigo aluno não é tarefa simples. De um lado, alunos recém-formados concentram suas atenções no mercado, de forma a obterem melhores classificações. De outro, gestores de comunicação e marketing em universidades preocupam-se com o dia-a-dia operacional e emergencial, perdendo a oportunidade de realizar conexões com públicos que não estão mais presentes diariamente no âmbito da universidade. Assim, esta desconexão é uma mera questão de tempo.

No entanto, algumas universidades têm sido estimuladas pela sua liderança acadêmico-administrativa a avançar nesta questão, como forma de retomar o contato com um público que representa a marca da instituição no mercado profissional. Afinal, mais fácil reconhecer que este laço possa ser restabelecido de alguma forma entre universidade e egresso, estabelecendo novas oportunidades de contato e, porque não dizer, futuras parcerias entre universidade e o meio empresarial.

Para avaliar de perto o que as universidades estão fazendo neste sentido, um recorte sobre o ranking universitário *QS Latin America 2015* parece ser o cenário ideal. Publicado com o objetivo em indicar as melhores

universidades no continente latinoamericano, este ranking tem como base sete indicadores estratégicos<sup>5</sup>. Das 10 universidades listadas nas primeiras posições, cinco são brasileiras. Lembrando que ocupam as três primeiras posições as seguintes universidades: 1. Universidade de São Paulo (USP); 2. Universidade Estadual de Campinas (Unicamp); 3. Pontifícia Universidade Católica do Chile (PUC-Chile) – objetos de estudo deste artigo.

## UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

A USP ocupa a 1ª posição no ranking *QS Latin America 2015*. Sua atuação na mídia social mais utilizado no Brasil (Facebook) é diária. A universidade prioriza a divulgação de pesquisas neste espaço, em uma média de quatro vezes por dia. No portal institucional não há um canal institucional específico dirigido a antigos alunos, mas há canais encontrados nos sites de algumas faculdades. O portal institucional indica apenas o menu de notícias com um submenu “ex-aluno”, atualizado com pouquíssima frequência, isto é, apenas uma vez por mês. Cada site de faculdade tem sua própria aba com informações sobre seus *alumni*. No entanto, algumas destas iniciativas não têm atualização constante, o que pode demonstrar uma certa fragilidade institucional neste sentido.

A iniciativa institucional de maior expressão liderada pela Reitoria é o lançamento do portal [alumni.usp.br](http://alumni.usp.br), recém-lançado em 27 de novembro de 2015, e que, no entanto, opera de forma independente do portal institucional [www.usp.br](http://www.usp.br). Trata-se de um espaço dedicado prioritariamente a serviços e, a partir dele, é possível obter informações de todos os alunos que se formaram nos cursos de graduação a partir de 1974 ou nos programas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) desde 1986, cujos dados são carregados na base *alumni* USP. Antes destes períodos os processos não estão informatizados, o que decorre uma certa burocracia no processo.

Está claro que o objetivo principal deste novo portal institucional é oferecer serviços diferenciados aos *alumni*, destacando a confirmação

---

<sup>5</sup> Categorias do ranking: reputação acadêmica, reputação dos empregados, media de alunos/faculdade, citações por *paper*, *papers* por faculdade, proporção do *staff* com PhD e impacto da web. Cerca de 300 universidades participam deste ranking.

de autenticidade do diploma, a revalidação de diplomas e o requerimento de 2ª via do diploma, além dos cursos de extensão. A partir deste site é possível identificar as seguintes associações de ex-alunos: ADEALQ, AEP, AGUSP, AOUSP, ARCADAS, EEL, FM, IQ e ZECA.

Mas também é possível notar que nem todos os serviços dedicados a egressos estão inseridos nesta proposta, como é o caso do FEA+, que só vai aparecer dentro do site institucional da FEA. Neste caso, dentre os serviços oferecidos, estão: benefícios com os seguintes parceiros: Editora Abril, Zarpo, Biblioteca, além de 50% de desconto na Saint Paul Escola de Negócios, banco de vagas de emprego, acesso à biblioteca e encontros de egressos. Também não estão indicados, neste espaço, a relação mais profunda existente entre a FEA e suas respectivas fundações (FIA, Fipe e Fipecafi), duas das quais operam com a oferta de cursos de graduação e pós-graduação e, por sua vez, também têm sua base *alumni*.

## **UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS – UNICAMP**

O portal institucional da Unicamp não possui a indicação de nenhum menu específico que dê entrada ao diálogo com seus milhares de antigos alunos, apesar de muito bem estruturado no que se refere à divulgação de sua produção científica, com notícias e eventos de forma complementar.

A busca pelo termo “ex-aluno” traz notícias relativas à atuação destes no mundo profissional, como é o caso do egresso que se tornou novo reitor do ITA. No entanto, não há um tratamento diferenciado no que se refere aos egressos.

A Unicamp utiliza-se de pelo menos duas plataformas de mídias sociais: o LinkedIn e o Google Apps. Na rede social mais utilizada, o Facebook, praticamente inexitem publicações por parte da universidade e a atuação neste espaço é feita pelas mãos dos próprios alunos e visitantes, que identificam a Unicamp e com isto mostram-se na universidade. Isto acontece porque a Unicamp oferece uma rede social própria, no estilo Facebook, e oferece ao alunado e egresso a possibilidade de utilizar o webmail [seunome@alumniunicamp.org](mailto:seunome@alumniunicamp.org). Também estão neste espaço: eventos para egressos, a exposição dos aniversários dos membros, reservando a navegação de uso exclusivo para seus membros, o que dificulta o acesso de mais pesquisas.



## PUC-CHILE

A PUC-Chile ocupou a liderança do ranking QS *Latin America* no ano anterior (2014). É uma das mais prestigiadas universidades do continente latinoamericano, com mais de 90 mil egressos, informação amplamente divulgada. Dentre as iniciativas que se destacam a sua preocupação em identificar, no menu à esquerda, qual o público que acessa o portal institucional, indicando um espaço de acesso aos seus *alumni*.

Um clique no item *alumni* dá acesso a uma página com informações exclusivas e inteiramente dedicadas ao antigo aluno, demonstrando sua preocupação com este importante público, ao tempo em que aproveita esta oportunidade para divulgar não apenas seu número de egressos, como também quantas premiações nacionais possui (57) e quantos passaram por suas salas de aula e ocuparam a presidência do Chile (2), trazendo prestígio e notoriedade para a universidade. Não há, contudo, maior detalhamento sobre estas menções.

O menu à esquerda demonstra os tópicos trabalhados neste espaço, incorporando a rede de egressos desta universidade católica, o fundo de crédito universitário dedicado a egressos, informações sobre mercado de trabalho, certificados e acesso a uma revista universitária. Neste contexto, o egresso está bem servido, com informações sobre a vida de outros antigos alunos, com notícias e até mesmo sobre exposições culturais e acesso a uma rede exclusiva de egressos, em destaque no canto inferior direito da tela (Inscríbete!).

Há ainda outros serviços dedicados a este seletor público, como: trabalhos exclusivos, endereço de e-mail, acesso do egresso ao centro esportivo e biblioteca, além da oferta de serviços diversos em diferentes áreas: cultura, esporte, formação, preocupando-se em ofertar desconto nos centros de saúde da Universidade, plano de saúde específico e até mesmo convênios. A PUC-Chile possui rede de saúde própria, incluindo clínicas da saúde, e permite que egressos se utilizem de seus serviços. Também oferece seguro de vida a egressos em caso de morte acidental e seguro de vida gratuito, destacando-se dentre as demais universidades no que se refere a estes serviços.

## RESULTADOS GERAIS

Note-se que as três universidades mencionadas preocupam-se em segmentar a comunicação com o público *alumni* a partir da 1ª página do portal institucional, deixando clara esta preocupação. No entanto, a USP leva o usuário para um novo portal institucional fora de seu portal principal.

Quanto ao uso das mídias sociais, as universidades indicam o uso dos seguintes recursos a partir de seus portais institucionais: 1. USP ([usp.br](http://usp.br)) – Twitter, Facebook, Youtube, Google+, RSS; 2. Unicamp ([unicamp.br](http://unicamp.br)) – não se utiliza das redes sociais (somente RSS); 3. PUC-Chile ([puc.cl](http://puc.cl)) – Twitter, Facebook, Youtube, Flickr, RSS. Se existem outras iniciativas digitais em outras redes, elas não estão mencionadas nestes portais.

Está clara a urgente necessidade, por parte da Unicamp, de avançar sua presença e ação com as mídias sociais. A ausência indicativa das mídias sociais configura-se não somente como prejuízo no relacionamento para a interação entre as universidades e seus públicos de interesse, como também à construção da imagem institucional, ficando portanto “na berlinda” de um ambiente que pode agregar muito aos seus públicos, em um momento em que muitos avançam. De outro lado, tanto a USP quanto a PUC-Chile dedicam espaço às mídias sociais, seja na página principal, seja na seção de notícias.

Note-se que falamos da presença das mídias sociais nestes espaços, mas não necessariamente do seu uso, no sentido pleno do termo, em estratégias de marketing propriamente ditas, o que mereceria um estudo específico, incluindo números sobre os índices de audiência e de engajamento.

As boas práticas de algumas universidades no contexto das mídias sociais corroboram a afirmação de KUNSCH (2014, p. 51), segundo quem esta revolução digital exigirá novas dinâmicas de relacionamento e na forma de comunicar. Para a autora:

“O modo de produzir e de veicular as mensagens organizacionais também passa por profundas transformações. Essa nova dinâmica de processamento de informações e da comunicação na era digital altera completamente as formas de relacionamentos e o modo de produzir a comunicação. Tudo isso provoca profundas transformações no ambiente organizacional e coloca em xeque a visão e a classificação tradicional de públicos”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A vida estudantil no ensino superior pode ser um dos momentos mais marcantes para qualquer pessoa, especialmente na faixa etária jovem. Parte das transformações para a vida adulta ocorrem nesta fase, com amadurecimento não apenas do ponto de vista pessoal, como também profissional. Assim, é natural que ao se tornarem *alumni* muitos queiram lembrar e celebrar vários momentos da sua vida progressa na universidade. Mas será que encontram espaço para isto?

As universidades começam a preparar-se para relacionar-se com seus *alumni*. Considerando-se as universidades estudadas, algumas iniciativas começam a ganhar forma. Especialmente se tivermos como exemplos o recém-lançado portal da USP ([alumni.usp.br](http://alumni.usp.br)) e da PUC-Chile. Pode-se inferir que poucas universidades estão se dedicando de fato a esta questão e, com isso, o segmento de serviços educacionais perde excelentes oportunidades de relacionamento. Se o aluno costuma ser um usuário-chave no ambiente digital, por que simplesmente não considerar a continuidade desta relação?

É urgente que as universidades dêem a importância devida ao tema, situando os portais institucionais e as mídias sociais não apenas como elementos iconográficos em seus sites corporativos, mas que de fato sejam utilizadas como tal, propiciando a interatividade devida relação universidade-públicos. Há, portanto, um caminho a ser explorado em relação ao uso das mídias sociais, seja na página principal dos sites corporativos, seja nas seções de notícias. Mesmo dentre estas melhores classificadas poucas utilizam bem os recursos trazidos pelas mídias sociais. Boa parte destas universidades poderia aproveitar melhor este movimento da era digital e pensar estrategicamente a este respeito, ainda mais considerando-se a proximidade dos públicos de interesse que mais utilizam os meios digitais e as oportunidades de comunicação e de relacionamento existentes.

A comunicação, nesta era digital, necessitará de um olhar acurado sobre as estratégias e as experiências que têm tido boa repercussão e bom alcance em outros segmentos, adaptando-as para suas necessidades e para as necessidades próprias de seus públicos. É mister que estes processos experimentem a gestão profissional para “dar conta” de tamanha responsabilidade.

Um novo panorama de comportamento e de consumo acontece às nossas vistas. Em se tratando das melhores universidades latinoamericanas, elas precisam agir para não perderem o *timing* da história, com sua presença tímida e claudicante. O que se percebe é que uma série de lacunas são deixadas à margem, como oportunidades perdidas de relacionar-se junto a este importante público, uma vez que “as marcas suscitam sentimentos, emoções, estados de humor, laços e apego similares àqueles experimentados nas relações interpessoais, podendo tornar o relacionamento pessoa-marca-pessoa mais forte e com importantes consequências para as relações de troca” (BIZARRIAS e LOPES, 2014).

Em momentos em que o consumidor torna-se a própria mídia, seria natural imaginar que os *alumni* criassem mecanismos para demonstrar a satisfação ou outros sentimentos de afeto pela universidade aonde estudaram, afinal, suas emoções positivas e os laços emocionais já foram estabelecidos e a descontinuidade desta relação é uma perda significativa de um processo construído ao longo dos anos.

## REFERÊNCIAS

BIZARRIAS, Flavio e LOPES, Evandro. Escalas Concorrentes Para Mensuração do Amor à Marca: Um Estudo no Contexto Nacional. VI Encontro de Marketing da Anpad. Gramado, Brasil, maio de 2014.

CASSIMIRO, W. T. e PEREIRA, B. C. S. Relacionamento Com Ex-Alunos Como Prática de Gestão Universitária: Estudo do Caso da FEA-USP. Paper apresentado no VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Blumenau, SC, 2006.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. 2ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

\_\_\_\_\_. A galáxia da Internet. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003;

ENDO, Ana Claudia Braun. A gestão da comunicação integrada em instituições de ensino confessionais sem fins lucrativos. In: Revista de Educação do Cogeime – Conselho Geral das Instituições Metodistas de Educação. Identidade e Gestão nº 23. Piracicaba: Cogeime, 2003.

\_\_\_\_\_. As marcas de uma universidade comunitária na Comunicação Integrada: a Unisinos. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, 2005.

ENDO, Ana Claudia Braun & CAMPOS, Sílvia Regina Machado. Relacionamento com públicos estratégicos: um olhar sobre os portais institucionais das principais universidades latinoamericanas. Paper apresentado no IX Congresso da Abrapcorp 2015. PUC-Campinas, Campinas, SP.

ENDO, Ana Claudia Braun & ENDO, Whaner. Onda jovem: antenados e sonhadores, porém solidários. Encipecom. Disponível em :< <http://encipecom.metodista.br>>.

HJARVARD, S. The mediatization of culture and society. London: Routledge, 2013.

IBOPE. Brasileiros caem na rede social. IBOPE Media, 26 jan. 2011. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br>>. Acesso em 19 de março de 2016.

JENKINS, Henry. Cultura da Convergência. São Paulo: Editora Aleph, 2009.

KUNSCH, Margarida. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. Revista Matrizes, dossiê novas perspectivas em teorias da comunicação. v. 8, N. 2 (2014).

PAUL, Jean-Jacques. Acompanhamento de egressos do ensino superior: experiência brasileira e internacional. Caderno CRH, Salvador, v. 28, n. 74, p. 309-326, Maio/Ago. 2015.

Portal Tobeguarany. Disponível em: <<http://www.tobeguarany.com>>. Acesso em 1º e em 20 de março de 2016.

Portal da Universidade de São Paulo. Disponível em: <[www.usp.br](http://www.usp.br)>. Acesso em 1º e em 20 de março de 2016.

Portal Alumni da Universidade de São Paulo Disponível em: <[www.alumni.usp](http://www.alumni.usp)>. Acesso em 1º e em 20 de março de 2016.

Portal da Unicamp. Disponível em: <[www.unicamp.br](http://www.unicamp.br)>. Acesso em 1º e em 20 de março de 2016.

Portal da PUC-Chile. Disponível em: <[www.puc.cl](http://www.puc.cl)>. Acesso em 1º e em 20 de março de 2016.

Ranking QS LATIN AMERICA 2015. Disponível em: <<http://www.topuniversities.com/university-rankings/latam-university-rankings/2015>>. Acesso em 1º de março de 2016.

QS LATIN AMERICA 2015. Disponível em: < <http://www.topuniversities.com/latin-american-rankings>>

# O PROCESSO DE RELATO DO GRI COMO POTENCIAL CONTRIBUIÇÃO PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA

---

Mônica Carvalho de Oliveira<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo contempla em seus pressupostos a sustentabilidade como noção complexa e a comunicação como construção e disputa de sentidos (Baldissera, 2008). Assim, reflete-se sobre a potencialidade do processo de relato de sustentabilidade (no modelo GRI) como contribuição para a comunicação interna. A apropriação da ideia de sustentabilidade pelo setor empresarial ao longo das últimas décadas e a construção de sentidos que priorizam o viés econômico e simplificam a problemática ambiental compõem o cenário e o contexto da discussão. A partir dessas articulações busca-se compreender que participação tem o empregado no processo de relato e de que forma essa participação poderia conformar-se como mudança organizacional.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Relatório GRI; Comunicação Interna

Em dezembro de 2015 o governo de Pequim, na China, anunciou o segundo alerta vermelho, situação emergencial para amenizar a densidade da poluição que domina a cidade elevando os índices a escalas ainda mais perigosas. Com a medida, empresas e usinas termoelétricas pararam de funcionar por um dia, assim como se reduziu em 50% a frota de veículos, escolas foram fechadas e a população foi aconselhada a não sair de casa<sup>2</sup>. O anúncio ocorreu poucos dias após a conclusão da COP-

---

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Integrante do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder. E-mail: monica-oliveira000@gmail.com

<sup>2</sup> As informações estão disponíveis em <<http://g1.globo.com/natureza/no>

21, Conferência das Nações Unidas para o Clima, realizada em Paris, que aprovou um documento histórico que definiu, pela primeira vez, um acordo válido para todas as nações estabelecendo um limite para o aumento médio da temperatura da Terra<sup>3</sup>.

A partir de acontecimentos como esse, que revela a degradação da natureza e instala pontos de interrogação quanto ao futuro da humanidade, a problemática ambiental ganha espaço nos jornais e passa até a tornar-se comum no dia a dia das pessoas. A visibilidade, entretanto, não significa, necessariamente, maior consciência ambiental. Afinal, pouco se vê a partir de um olhar analítico que extrapole as informações do fato e considere esse tipo de acontecimento em sua complexidade. Essa não é uma característica apenas da mídia, mas de uma sociedade que vive uma crise de percepção da realidade, como aponta Capra (2006). Assim, todos os dias tomamos conhecimento de uma série de problemas globais que danificam a biosfera e prejudicam a vida humana de uma maneira alarmante, mas somos incapazes de conectar diferentes acontecimentos entre si, interligando-os, por exemplo, à produção e ao consumo. Para Capra (2006), precisamos de um novo paradigma para compreender um mundo superpovoado e globalmente interligado.

Ao partir da ideia de sustentabilidade como noção complexa, multifacetada, que tem a vida como valor primeiro (CAPRA, 2005, 2006), e a ideia de comunicação organizacional sendo um “[...] processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008, p. 169), este artigo tem o propósito de refletir a respeito da potencialidade do processo de relato de sustentabilidade – no modelo GRI – como contribuição para a comunicação interna. A apropriação da ideia de sustentabilidade pelo setor empresarial ao longo das últimas décadas constitui o cenário e o contexto da discussão. A apresentação das reflexões será apoiada por pesquisas já realizadas sobre o tema – Baldissera (2009) e Baldissera & Kaufmann (2012, 2013,

---

ticia/2015/12/pequim-decreta-segundo-alerta-vermelho-por-poluicao-do-ar-20151218141503535170.html>. Acesso em 19 de dezembro de 2015.

<sup>3</sup> As informações estão disponíveis em <<http://sustentabilidade.estadao.com.br/noticias/geral,195-paises-aprovam-o-acordo-de-paris--primeiro-marco-universal-para-o-clima,10000004678>>. Acesso em 19 de dezembro de 2015.

2015a, 2015b) –, além de pesquisas bibliográfica e documental a partir de *sites* de instituições como o Conselho Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e a *Global Reporting Initiative* (GRI). Espera-se, a partir dessas articulações, compreender de que forma a participação e a contribuição dos empregados se efetivam no processo de relato. Em que medida esse processo se qualificaria como construtor e/ou catalisador de mudanças internas significativas para as organizações?

## **SUSTENTABILIDADE: UMA NOÇÃO COMPLEXA**

A ecologia ganhou destaque ainda na década de 1960, quando surgem as primeiras preocupações quanto ao impacto do desenvolvimento desenfreado na continuidade da vida. O livro *Primavera Silenciosa* (*Silent Spring*, no título original), escrito pela cientista e ecologista Rachel Carson, foi um marco para a discussão ao apresentar, pela primeira vez, os impactos do uso do pesticida DDT na natureza. A partir disso, as discussões sobre a relação entre homem e meio ambiente evoluíram ao longo das décadas seguintes, passando a questionar a exploração da natureza, a produção industrial a qualquer custo ambiental e o modo de vida baseado no consumo.

A noção de sustentabilidade tem origem na década de 1980, quando Lester Brown definiu uma sociedade sustentável como “[...] aquela que satisfaz suas necessidades sem diminuir as perspectivas das gerações futuras” (CAPRA, 2006, p. 24). Em 1987, com a divulgação do Relatório Brundtland, o termo aparece, pela primeira vez, associado à ideia desenvolvimento sustentável, por meio da mesma conceituação dada por Brown à ideia de sociedade sustentável: “A humanidade tem a capacidade de alcançar o desenvolvimento sustentável – de atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades” (CAPRA, 2005, p. 238). Tantas vezes repetida pelo discurso econômico, reverberada pela mídia e por diferentes organizações, a ideia de desenvolvimento sustentável adquire significado positivo em uma sociedade em que o sistema econômico ocupa lugar de destaque.

A fusão entre sustentabilidade e perspectivas economicistas resultaram em uma série de outras novas expressões para tratar das problemáticas ambientais, como ecoeficiência e economia verde. Em sua



maioria, cumprem a mesma função: atribuir novas significações à preservação do meio ambiente de forma a parecer que a necessidade de desenvolvimento, e não a proteção ambiental, se conformaria como primeira forma de manutenção da vida. A partir dessa perspectiva, acionar a noção de sustentabilidade com o objetivo de estimular o desenvolvimento econômico ou, ainda, a fim de permitir a manutenção do sistema produtivo, é reduzir e simplificar seu significado, distanciando-o do objetivo principal de proteção dos seres vivos. A dificuldade da definição é consequência de uma ideia que não pode ser apreendida apenas pela observação das partes, nem mesmo pela atribuição de classificações, definições ou explicações definitivas. A compreensão da sustentabilidade, em sua complexidade, exige novas percepções sobre a realidade, construídas a partir de uma visão sistêmica da vida (CAPRA, 2006).

Na contemporaneidade, a noção de sustentabilidade tem assumido significados diferentes, que tendem a variar conforme o contexto e em nome de quem está sendo acionada. Esses deslizamentos evidenciam um campo de disputas entre especialistas, ativistas e administradores (entre outros) a fim de instituir o sentido “de sustentabilidade mais científico, ecossistemicamente mais adequado e/ou o que melhor atende seus interesses particulares” (BALDISSERA & KAUFMANN, 2013, p. 61). Por meio dessas utilizações simplistas e equivocadas, a proximidade erroneamente estabelecida entre a ideia de sustentabilidade e de desenvolvimento foi sendo reafirmada nos anos seguintes, em que a discussão por um planeta sustentável começou a conquistar espaço na agenda global.

É nesse contexto que o setor empresarial começa a se articular a fim de demarcar território na arena de disputas sobre o futuro do planeta. Assim, a partir da década de 1990 dezenas de líderes empresariais participaram da criação do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD). O grupo ganhou visibilidade durante a Eco 92 ao lançar o Relatório Mudando o Rumo (*Changing Course*), no qual o setor empresarial apresentava sua visão frente ao desenvolvimento sustentável ao afirmar, dentre outras coisas, que “[...] O BCSD acredita que as próprias indústrias sejam mais eficazes do que as regulamentações estatais para promover mudanças que aumentem a eficiência ecológica global” (LEIS, 2004, p. 106). Em 1995, o BCSD juntou-se a outro grupo com propósitos semelhantes tornando-se o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), que

conta atualmente com conselhos em 36 países de todos os continentes. No Brasil, está representado pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), criado em 1997 com a proposta de promover o desenvolvimento sustentável nas empresas com atuação no país. O conselho reúne grandes empresas nacionais e multinacionais e atua por meio da articulação junto aos governos e à sociedade civil<sup>4</sup>. Para o CEBDS, “A dinâmica do desenvolvimento sustentável [...] é o que concretiza de fato o conceito de ‘sustentabilidade’ e é capaz de repercutir sobre aspectos cruciais visando à manutenção, continuidade e sobrevivência dos negócios”<sup>5</sup>.

A criação do BCSD/WBCSD contribuiu para que a definição de soluções para a problemática ambiental deixasse de ser uma discussão entre governos e passasse a incluir também as empresas. Ao afirmar que a atuação das indústrias poderia ser mais eficaz que as regulamentações estatais, a instituição deixa transparecer o desejo de se fazer crer como melhor alternativa para administrar o controle sobre a exploração ambiental, sobrepondo-se ao papel do Estado. Como observam Baldissera & Kaufmann (2015b), os princípios do sistema econômico tendem a ser os princípios fundantes da própria sociedade ocidental, capazes de atravessar e interferir nos demais sistemas, como o político, o educacional, o cultural e, principalmente, o ecológico. Contudo, para os autores (BALDISSERA & KAUFMANN, 2015b), o lugar que o sistema econômico assumiu e a significação que ele aciona na sociedade contemporânea são construções socioculturais resultantes, dentre outras coisas, da interação dos sujeitos. Assim, por meio dos processos comunicacionais, a atual configuração econômica foi sendo legitimada, conquistando o caráter central na sociedade contemporânea.

Nessa perspectiva, a significação que foi historicamente objetivada, assumiu certa sedimentação, traduziu-se em representações sociais e práticas cotidianas, (re)constituiu e constitui imaginários, e foi/é permanentemente (re)afirma-

---

<sup>4</sup> Informações disponíveis em: <<http://cebds.org/sobre-o-cebds/quem-somos/>>. Acesso em dezembro de 2015.

<sup>5</sup> Informações disponíveis em: <[http://cebds.org/camaras\\_tematicas/comunicacao](http://cebds.org/camaras_tematicas/comunicacao)>. Acesso em dezembro de 2015.

da mediante processos comunicacionais. Essas concepções, centrais nas redes de significados (cultura, conforme Geertz, 1989), assumem caráter de pressuposto básico, materializando-se em crenças e valores e, em um nível mais visível, em práticas culturais (dentre outras coisas, comportamentos, objetos, regras). (BALDISSERA & KAUFMANN, 2015b, p. 4).

É possível dizer que ao apropriarem-se da ideia de sustentabilidade e perceberem-na como valor estratégico e de mercado, as organizações empresariais deram maior visibilidade à discussão. Em levantamento realizado por Baldissera & Kaufmann (2012, 2013) ficam evidentes os esforços das organizações pesquisadas em apresentarem-se como “sustentáveis”. A pesquisa, que analisou a noção de sustentabilidade presente no discurso de organizações e materializada nos *sites* de cerca de 70 organizações, do Guia Exame de Sustentabilidade (da Revista Exame/Editora Abril) e do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), revelou que a perspectiva de sustentabilidade dominante é o *Triple Bottom Line*, modelo teórico baseado no equilíbrio entre prosperidade econômica (resultados financeiros), qualidade ambiental (princípio da ecoeficiência) e justiça social (bem-estar social) apresentado por Elkington (2000). Os dados também mostraram que a sustentabilidade tende a ser reduzida ao modelo desenvolvimentista, tendo sua importância justificada apenas por meio de alguma forma de lucro (econômico e/ou simbólico). É possível encontrar no *site* do CEBDS o motivo pelo qual ele foi fundado, o que corrobora com os resultados apontados pelo estudo citado: “O CEBDS foi fundado em 1997 por um grupo de grandes empresários brasileiros atento às mudanças e oportunidades que a sustentabilidade trazia, principalmente a partir da Rio 92”<sup>6</sup>.

Tomando-se como ponto de partida o fato de que o faturamento dessas 70 organizações pesquisadas representa cerca de 40% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e que, juntas, empregam em torno de 1 milhão de trabalhadores de forma direta, é possível compreender a relevância que adquirem os sentidos de sustentabilidade construídos e postos em circulação por elas em detrimento de outras fontes de informação. A representatividade dessas grandes empresas potencializa

---

<sup>6</sup> Informações disponíveis em <<http://cebds.org/sobre-o-cebds/quem-somos/>>. Acesso em dezembro de 2015.

os sentidos que, por interesses particulares, buscam acionar quando se trata de determinados temas como a sustentabilidade. Assim, de forma planejada, ocupam espaço na publicidade, pautam a cobertura da imprensa e constroem discursos que serão repetidos com frequência nas relações que estabelecem com empregados, comunidades, fornecedores e outros públicos. Nesse contexto, é importante observar que “[...] as organizações, cada vez mais, exercem-se sobre a cultura e a sociedade propondo compreensões de mundo, sociabilidades e modelos a serem seguidos (sistemas de valores e crenças)” (BALDISSERA, 2013, p. 61).

Esses sentidos acionados revelam os lugares (sentidos/valores) da sustentabilidade e suas relações com a cultura nas organizações e podem ser classificados, de acordo com Baldissera (2009, p. 48-49), em quatro grandes categorias: 1) “Sustentabilidade como valor central” – em que a sustentabilidade é compreendida de forma complexa, como pressuposto básico para a continuidade da vida, sendo fundantes as noções de respeito à diversidade e colaboração; 2) “Sustentabilidade como valor periférico e/ou estratégico de mercado” – nessa categoria, a sustentabilidade pode ser reconhecida como ideia-valor em construção (na medida que os sujeitos não compreendem sua dimensão; compreendem mas não sabem como materializar; acreditam que é algo a ser exercido por outros e não por eles ou mesmos; que somente grandes ações podem ser consideradas como sustentabilidade), como lugar discursivo (ao reconhecerem que empregar o termo em seus discursos pode agregar valor) ou mesmo como estratégia de mercado (ao considerar a sustentabilidade como oportunidade para desenvolvimento de novos produtos e conquista de novos mercados consumidores); 3) “Sustentabilidade como não-valor, valor negativo e/ou modismo” – algo negativo, que gera problemas, custos, ou como enunciado passageiro; 4) “Sustentabilidade como valor extrassistema” – a noção de sustentabilidade não tem sentido para os sujeitos que sequer tiveram contato ou, mesmo se tiveram, não conseguem decodificá-la. Torna-se importante atentar para o fato de que essa sistematização, longe de ser uma perspectiva totalizante, conforme afirma Baldissera (2009), pode ser utilizada como lente para compreensão do lugar que a noção de sustentabilidade ocupa no sistema social.

## O RELATO DE SUSTENTABILIDADE

O estudo apresentado por Baldissera & Kaufmann (2012, 2013), citado anteriormente, mostra que, nas organizações pesquisadas, a comunicação organizacional movimentou a noção de sustentabilidade como valor discursivo e/ou estratégico de mercado e 74% das organizações pesquisadas relatam/apresentam suas ações, práticas e resultados no formato de relatórios anuais e de sustentabilidade, que têm a estratégia mercadológica como pano de fundo.

Como uma forma de prestação de contas à sociedade, o emprego dos relatórios tende a gerar efeitos de verdade e a ampliar os níveis de credibilidade organizacional em termos de *ethos* discursivo, pois que a sociedade tem exigido mais informações sobre as ações organizacionais e, também, porque a ideia de “relatório” é positivamente valorada pelos públicos/sociedade (BALDISSERA & KAUFMANN, 2013, p. 64).

A inclusão da sustentabilidade em relatórios empresariais passou a ser, desde 2015, uma recomendação da ONU por meio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)<sup>7</sup>, como pode ser visto na meta número 12.6: “Incentivar as empresas, especialmente as empresas grandes e transnacionais, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informações de sustentabilidade em seu ciclo de relatórios”. Ao todo são 169 metas divididas em 17 objetivos que, de acordo com o *site* do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)<sup>8</sup>, equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a

---

<sup>7</sup> Em setembro de 2015, mais de 150 líderes mundiais estiveram na sede da ONU, em Nova York, para formalizar uma nova agenda para o desenvolvimento sustentável. Após mais de três anos de discussão foi aprovado, na ocasião, o documento “Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável”, composto por “17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)”, que deverão ser adotados por todos os países ao longo de 15 anos, ou seja, até 2030. As informações estão disponíveis em < <http://www.pnud.org.br/ods.aspx> >. Acesso em 19 de março de 2016.

<sup>8</sup> As informações estão disponíveis em < <http://www.pnud.org.br/ods.aspx> >. Acesso em março de 2016.

ambiental. Os objetivos preveem a necessidade de parcerias entre governos, sociedade civil, setor privado, academia, mídia e Nações Unidas para a implementação das mudanças.

Os balanços sociais disseminaram-se nos Estados Unidos e na Europa no período seguinte à guerra do Vietnã, em que empresas ligadas ao conflito foram boicotadas pela população e, assim, passaram a divulgar suas ações sociais. Desse modo, não surgiram apenas como uma resposta direta das empresas a demandas por investimentos em causas ambientais e/ou sociais, mas como – e principalmente – atitude estratégica que contribuisse com a formação de uma imagem-conceito (BALDISSERA, 2004) favorável à organização: “[...] tais relatórios, de modo geral, tenderam a ser produzidos mais para obter visibilidade, reforçar imagem-conceito, conquistar legitimidade, portanto, empregados como ferramentas de marketing, do que para efetivamente prestar contas” (BALDISSERA & MOURÃO, 2015, p. 12).

No Brasil, a ideia chegou nos anos 1980<sup>9</sup>, mas ganhou visibilidade a partir de 1997 com a campanha lançada por Betinho (e a ONG Ibase, da qual foi um dos fundadores em 1981) a fim de convocar as empresas à responsabilidade social. A ONG forneceu, até o ano de 2008, o Selo Ibase/Betinho às empresas que realizassem e publicassem o seu balanço social utilizando o modelo mínimo. O selo não era entregue a empresas de cigarro/fumo, armas de fogo/munições, bebidas alcoólicas ou que estivessem comprovadamente envolvidas com exploração de trabalho infantil. O modelo de balanço social sugerido pelo Ibase já incluía dados contábeis, indicadores sociais e ambientais, entretanto, era baseado em dados quantitativos, sem exigências quanto ao aprofundamento das ações relatadas.

Em âmbito mundial, ainda no ano de 1997 foi criada a *Global Reporting Initiative* (GRI), instituição internacional independente formada por uma rede de empresas, associações civis e outras organizações com a missão de “fazer com que a prática de relatórios de sustentabilidade se torne padrão, fornecendo orientação e suporte para as organizações” (GRI, 20--a, p. 2). Sediada em Amsterdam, na Holanda,

---

<sup>9</sup> Informação disponível no site < <http://www.ibase.br/en/2011/07/balanco-social/>>. Acesso em dezembro de 2015.

a GRI desenvolveu diretrizes com indicadores globais e princípios para selecionar o conteúdo e padronizar o processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade de organizações de diferentes portes, setores e locais tomando como premissa a transparência das informações. As diretrizes estão divididas em três categorias: econômica, ambiental e social – identificando o padrão adotado com o modelo teórico do *Triple Botton Line*, já citado anteriormente –, que reúnem indicadores específicos e prometem facilitar a coleta de informações na organização.

O primeiro modelo de relatório GRI foi lançado em 1999 com o nome de G1. As diretrizes passam a ser revisadas periodicamente e novas versões foram disponibilizadas nos anos seguintes: G2, G3, G3.1 e, mais recentemente, o modelo G4, divulgado em 2013. Interessante observar que, a fim de facilitar a adoção do relatório por organizações de diferentes portes e setores da economia, a GRI oferece em seu *site* o programa Serviços de Aprendizagem, criado para auxiliá-las em sua experiência com os relatórios. O programa é dividido em três temas: 1) Pontos de partida: para organizações que estão considerando a elaboração do relatório pela primeira vez; 2) Caminhos: para organizações e usuários de todos os tipos; 3) Explorações: publicações com temas inovadores em sustentabilidade, transparência e prestação de contas. Essa série de documentos, de função pedagógica, tem a função de explicar passo-a-passo sobre o que é o relato, como são os preparativos, decisões a serem tomadas, preenchimento de indicadores e resultados esperados com o processo.

No documento chamado Pontos de Partida, por exemplo, é possível encontrar, dentre outras coisas, as cinco fases do processo de elaboração de relatórios da GRI (20--a, p. 35-36): 1) “Prepare-se” – momento de promover a discussão interna, especialmente em nível gerencial, a fim de identificar impactos econômicos, ambientais e sociais positivos e negativos; 2) “Conecte-se” – buscar a contribuição dos *stakeholders* sobre quais tópicos focar no relato. “E-mails, reuniões informais com *coffee breaks* e eventos sociais podem ser usados com muita eficácia. Nem tampouco uma organização precisa falar com todos os *stakeholders* ao mesmo tempo ou com a mesma intensidade o tempo todo” (GRI, 20--a, p.36); 3) “Defina” – com a ajuda dos *stakeholders*, estabelecer o que gerir e o que relatar; 4) “Monitore” – acompanhar o desempenho da organização quanto à sustentabilidade; 5) “Relate” – gerir e relatar o desempenho geral.

Além disso, o *site* oferece materiais que destacam os benefícios do relato de sustentabilidade no modelo GRI a partir do ponto de vista de líderes de organizações mundialmente reconhecidas que utilizam o padrão como prática anual. À primeira vista, os documentos funcionam como estratégia de convencimento a partir de promessas de mudanças organizacionais por meio do processo de elaboração do relatório, conforme descrito no trecho a seguir:

Os colaboradores da rede GRI acreditam fortemente que o processo de elaboração de relatórios da GRI pode fornecer às organizações uma valiosa ajuda nesse processo, ajudando a organização relatora a: Entender a correlação entre suas metas empresariais e os impactos econômicos, sociais e ambientais produzidos por suas atividades cotidianas; medir esses impactos; dialogar com seus *stakeholders*; definir o enfoque, gerir e identificar oportunidades; comunicar suas conquistas e seus desafios; planejar com base nessas informações (GRI, 20--a, p. 3).

As orientações fornecidas pela GRI recomendam a materialização dos processos comunicacionais estabelecidos com os diferentes públicos da organização, a fim de extrapolar o mero relato e possibilitar o diálogo entre organização e os seus principais públicos de relacionamento. Dessa forma, os processos comunicacionais estariam como pressuposto para a produção do relatório, ajudando a organização a “compreender e gerir melhor os efeitos do desenvolvimento de suas atividades e estratégias sobre a sustentabilidade” (BALDISSERA & MOURÃO, 2015, p. 11).

## **O PROCESSO DE RELATO COMO APRENDIZADO E MOTOR DA TRANSFORMAÇÃO**

Para a GRI, tão importante quanto o próprio relato é o valor que a organização encontra ao longo da produção: “Quando a elaboração de um relatório é vista como um processo em vez de um projeto, a aprendizagem e o valor aumentam” (GRI, 20--b, p. 3). Esse valor, conforme apresentado no documento Pontos de Partida v. 2, pode ser tanto da ordem das mudanças internas quanto do reconhecimento conquistado a partir do relatório. Assim, por meio dos depoimentos das lideranças, a GRI apresenta alguns dos tipos de mudanças internas percebidas e que po-



dem ser esperadas por organizações que desejam adotar o relato do padrão GRI como prática: a) desenvolvimento de visão e estratégia; b) melhoria nos sistemas de gestão, aperfeiçoamento dos processos internos e estabelecimento de metas; c) identificação de pontos fortes e fracos; d) atração e retenção de funcionários; e) integração entre departamentos e estímulo à inovação; f) conscientização do Conselho de Administração; g) vantagem competitiva e liderança; h) atração de investidores.

Sendo assim, a melhoria da comunicação interna é vista pelas lideranças, e pela própria GRI, como potencialidade a ser conquistada por meio do processo de relato. De acordo com a GRI,

O processo de relato une funções corporativas normalmente discretas e isoladas [...] a unidades operacionais em uma visão estratégica mais integrada, o que pode criar espaço para discussões novas e inusitadas que abrem caminho para a descoberta e a inovação. As empresas declaram que essa nova colaboração levou ao seguinte: melhor comunicação interna, melhor entendimento coletivo do conceito de desenvolvimento sustentável, diferentes unidades de negócios sentem-se mais próximas e aprendem umas com as outras, maior apoio para as iniciativas de outras áreas, disseminação de idéias e práticas de desenvolvimento sustentável. (GRI, 20--b, p. 32)

A GRI parte do pressuposto que o processo de produção do relatório seria, quase que por si só, uma forma de ganho para a organização, pois que o ato de relatar teria potencialidade para provocar mudanças internas. Contudo, pensar em mudanças internas implica, necessariamente, envolver os empregados no processo de produção do relatório, a começar por uma discussão ampla sobre sustentabilidade. Como destaca Baldissera (2009, p. 47), “não basta dizer a um sujeito que ele deve fazer algo ou adotar um comportamento específico; é necessário que esse algo ou esse comportamento faça algum sentido para ele”. Assim, como poderiam opinar com propriedade sobre a relevância de determinados assuntos sem conhecer, de fato, o que é sustentabilidade ou mesmo sem compreender quais as implicações de cada assunto para a sua qualidade de vida, de sua família e, em maior instância, para a manutenção da vida no planeta?

A fim de buscar a compreensão da sustentabilidade com a complexidade que ela exige – distanciando-se de perspectivas meramente

econômicas – seria necessária, ainda, uma série de ações e, mesmo, mudanças no comportamento organizacional baseadas em princípios como o respeito à diversidade e o estímulo à colaboração. No que tange à comunicação para a sustentabilidade, trata-se de vencer o paradigma da comunicação mercadológica, a fim de reconhecer a importância do diálogo ao considerar o lugar de fala do outro de modo a, pela interação, “perturbar” os significados sedimentados em sua teia de sentidos. Assim, “é necessário que os sentidos em circulação, em algum nível, gerem identificações entre o que se propõe (a sustentabilidade) e aquilo que os públicos já construíram em sua rede de significação (valores culturais)” (BALDISSERA, 2009, p. 53).

A participação dos empregados na elaboração do relatório é prevista pela GRI em dois momentos: na etapa inicial, de construção da Matriz de Materialidade, a partir do qual se definem os temas e aspectos considerados importantes para o relato a partir da importância atribuída pelos públicos com os quais as organizações se relacionam, e no momento de coleta de respostas para preenchimento dos indicadores. A GRI aconselha que a construção da Matriz de Materialidade seja feita por meio do diálogo entre organização e seus principais *stakeholders*, engajando-os na preparação e melhoria do relatório; assim, devem ser consultados sobre quais assuntos têm maior necessidade de informação. Essa consulta não tem regras explícitas e, por isso, pode ser feita como a organização decidir. Ou seja, partindo de uma situação hipotética, porém comum, uma organização que não costuma exercitar a escuta e não possui o hábito de se comunicar com seus públicos, dificilmente o fará de forma competente durante a elaboração do material. Portanto, a consulta – e não o diálogo com os públicos – tenderia a ser abreviada a fim de evitar possíveis questionamentos para os quais não se deseja responder. Quanto ao preenchimento de indicadores, o envolvimento do público interno é ainda menor, tendo em vista que geralmente são as lideranças e assistentes mais próximos que guardam o histórico dos números necessários ao relato, ou seja, nem sempre será necessário o diálogo entre setores e/ou um grupo distinto de funcionários a ponto de que esse ato se conforme como, de fato, a melhoria da comunicação interna.

Frente a esses argumentos, ainda é válido destacar o comércio estabelecido, principalmente nas grandes cidades, de consultorias especializadas na elaboração de relatórios no modelo GRI. Assim, fica a

cargo desses profissionais tanto a coleta de dados quanto a produção de texto, reduzindo ainda mais as possibilidades de que ocorra a mudança interna a partir do processo de relato.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas, a sustentabilidade tem conquistado mais visibilidade, entretanto, a quantidade de informação a respeito do assunto não representa a qualidade da discussão. Ao ser frequentemente associada a um viés econômico, portanto baseado na produção e no consumo, a ideia de sustentabilidade tem seu sentido fragmentado, reduzido, distanciado das questões ambientais para aproximar-se da ideia de desenvolvimento econômico. Esses deslizamentos ficam claros nos discursos organizacionais, materializados, dentre outras formas, em documentos oficiais como os relatórios de sustentabilidade. Por meio deles, as organizações apresentam suas ações, investimentos e resultados econômicos, sociais e ambientais, a fim de contribuir para a formação de uma imagem-conceito positiva frente a seus públicos (BALDISSERA, 2004).

O modelo de relato baseado nas diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) propõe-se como alternativa capaz de qualificar os relatórios de sustentabilidade ao padronizar indicadores e priorizar a transparência das informações prestadas. A GRI diz, ainda, que o processo de relato desse modelo tem potencialidade para provocar transformações internas nas organizações, como a melhoria da comunicação interna. Ao cruzar informações sobre o que a GRI promete, qual o formato do modelo de relato e resultados de pesquisas anteriores sobre os sentidos de sustentabilidade acionados por grandes empresas com atuação no Brasil, é possível ter uma ideia sobre a possibilidade efetiva dessas transformações.

Compreende-se que a potencialidade do relatório como provocador e catalisador de mudanças internas somente seria possível em um estado de plena dedicação e investimento de custo e tempo no processo de relato. Sendo as organizações relatoras, em sua maioria, empresas de capital aberto e, portanto, organizações de grande porte, a cobrança diária pela produtividade pode ser um forte impeditivo para que a elaboração do relatório de sustentabilidade seja uma prioridade dentre as tarefas e ocupe o tempo ideal na agenda dos responsáveis. Portanto, torna-se quase inviável que todos os critérios sejam cumpridos e, ainda assim, supe-

rados, a fim de que mudanças estruturais complexas possam acontecer. Caso contrário, como vemos, é apenas mais um processo que precisa ser cumprido e entregue no prazo, sem maiores mobilizações. Assim, a ideia de sustentabilidade presente nos relatórios GRI, que já se apresentava fragmentada ao ter como referência o *triple botton line*, tende a tornar-se ainda mais superficial, assumindo caráter periférico e/ou estratégico de mercado, conforme definido por Baldissera (2009). Para o autor,

[...] a ideia de sustentabilidade necessita ser significada/apropriada em sua complexidade pelos diferentes sujeitos sociais/pela sociedade de modo a, no nível da consciência reflexiva, ser reconhecida como valor que se traduz em prática (ação, comportamento, produto, sistema, organização), ocorrendo, assim, deslizamento do paradigma econômico-consumista para o da sustentabilidade (BALDISSERA, 2009, p. 38).

Pensar sustentabilidade em seu sentido complexo, fugindo de interpretações restritivas e superficiais, requer uma mudança de paradigma, deixando para trás o viés econômico-consumista para assumir o viés da sustentabilidade. Nesse contexto, “[...] a comunicação se apresenta fundante na construção do sentido de sustentabilidade nas redes de significação da/na sociedade, entendida como sistema vivo” (BALDISSERA, 2009, p. 38). Reconhecer a interdependência dos acontecimentos depende de um novo olhar sobre a vida, de abdicar de antigos formatos e perceber o mundo conforme ele se apresenta: completamente interligado, sem caixinhas, sem espaço para generalizações.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. Tese de Doutorado. Faculdade de Comunicação Social – PUCRS. Porto Alegre, 2004.

BALDISSERA, Rudimar. *Uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade*. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T.N. Interfaces e tendências da comunicação no contacto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p.148-177.

BALDISSERA, Rudimar. *A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas*. In: KUNSCH, Margarida; OLIVEIRA, Ivone. *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Paulo: Difusão Editora. 2009, p.33-56.

BALDISSERA, Rudimar; KAUFMANN, Cristine. *Comunicação organizacional e sustentabilidade: sobre o modelo instituído no âmbito da organização comunicada*. In: *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. a. 10, edição n. 18, p. 59-70. São Paulo, Brasil: Gestcorp-ECS-USP; Abrapcorp, 2013.

BALDISSERA, Rudimar; KAUFMANN, Cristine. *Cartografia dos sentidos de sustentabilidade premiados no Guia Exame de Sustentabilidade 2012*. In: BUENO, Wilson da Costa (Org.). *Comunicação empresarial e sustentabilidade*. Barueri/SP: Manole. 2015a, p.33-50.

BALDISSERA, Rudimar; KAUFMANN, Cristine. *Desafios da comunicação para a sustentabilidade em tempos de mudança climática: o lugar na cultura, o discurso organizacional e as ofertas de sentidos*. In: *Revista Razón y Palabra* [online]. n.91, set/nov. México, 2015b. Disponível em < [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N91/Monotematico/11\\_BaldisseraKaufmann\\_M91.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N91/Monotematico/11_BaldisseraKaufmann_M91.pdf)>. Acesso em dezembro de 2015.

BALDISSERA, Rudimar; MOURÃO, Isaura. *Comunicação Organizacional para a sustentabilidade: os Relatórios de Sustentabilidade GRI*. In: *Anais do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom*. Rio de Janeiro, 2015.

CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. 2.ed. São Paulo: Cultrix, 2002

\_\_\_\_\_. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 2006.

CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. (2012, Jan.). Disponível em <http://www.cebds.org.br> .

ELKINGTON, John. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo, Brasil: Makron Books, 2000.

GRI. *Pontos de Partida*. v1. [20—a] Disponível em < <https://www.globalreporting.org/resource/library/Starting-Points-1-G3.1.pdf>>. Acesso em novembro de 2015.

GRI. Pontos de Partida. v2. [20—b] Disponível em < <https://www.global-reporting.org/resourcelibrary/Portuguese-Starting-Points-2-G3.1.pdf>>. Acesso em novembro de 2015.

LEIS, Héctor Ricardo. **A modernidade insustentável**: as críticas do ambientalismo à sociedade contemporânea. Montevideú: Coscoroba, 2004.



# COMUNICAÇÃO INTERNA NA DISSEMINAÇÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

---

Bianca Barsanti Meneguim<sup>1</sup>

## RESUMO

O artigo tem como objeto a comunicação interna frente a empresas de gestão por processos e sua base se originou em estudos realizados em nível de pós-graduação (especialização). O trabalho enfatiza o movimento de migração da visão setorial para a de processos integrados, demonstrando a busca das empresas por agilidade na transformação de seus negócios tendo a competitividade como viés. Porém, criar ambiente interno favorável ao conhecimento multifuncional e conquistar dos funcionários o empenho com a melhoria contínua, é um grande percalço identificado após estudo bibliográfico, análise documental e estudo de caso, que inclusive propõe método de “comunicação de processos”. À comunicação interna, é atribuído o papel de “fio condutor” para a transformação de que um novo modelo de gestão prescinde.

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Gestão por processos. Comunicação de processos.

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (USP). Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero. Atualmente, atua como Especialista em Comunicação Interna no segmento de varejo farmacêutico. E-mail: biancabmeneguim@gmail.com



## **CONTEXTOS E CENÁRIOS DE MERCADO QUE LEVAM AS EMPRESAS A GERIREM SEUS NEGÓCIOS POR PROCESSOS**

Tendo o cliente como cerne principal, as empresas buscam em tecnologias a qualificação de processos, aumento de produtividade e mais acuracidade na gestão da informação, permitindo identificar lacunas e tomar decisões. Porém, por trás da decisão por uma tecnologia ou outra, existem os processos, que são descrições de como atividades são feitas. A relação entre processo e etapa de uma atividade pode ser esclarecida por De Sordi (2012, p. 11) quando o mesmo afirma que, sob esta concepção, a sequência de atividades para se vender um produto e divisão de responsabilidades entre os envolvidos, pode ser nomeada então como “processo de venda”.

Porém, é interessante observar que num longo espaço de tempo os processos foram evoluindo em importância até que sua gestão passasse a ser preocupação para as organizações. Para isso, destacam-se três períodos primordiais:

### **REVOLUÇÃO INDUSTRIAL, DIVISÃO E PADRONIZAÇÃO DO TRABALHO**

Tempos de forte divisão do trabalho e padronização de atividades que surgiram como solução para se obter maior produtividade e controle sobre a produção. Nesse período da história, os movimentos giraram em torno da aquisição de máquinas e reorganização das atividades, o que faz com que artesãos deixassem de trabalhar em casa e fossem, em família, às fábricas para produzir tecidos, que tinham processos produtivos com baixa (ou nenhuma) customização e alta departamentalização na divisão.

Mais tarde, de 1860 a 1900, as indústrias de aço, energia e combustível derivado do petróleo, também foram revolucionados. O Taylorismo e “os princípios da organização” (1911) defendiam fortemente a divisão do trabalho e aumento da produtividade, o mesmo cenário se manteve no Fordismo (1914) e sua linha de montagem automatizada.

## PRINCÍPIO DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS E ERA DA INFORMAÇÃO

O interesse em expandir negócios e manter a sustentabilidade econômica exigiu mais investimentos em outras tecnologias e nas décadas de 70 e 80 já se trabalhava com automação computadorizada, técnicas de “qualidade total” e foco na eficiência das tarefas, mas a falta de interação entre o trabalho das áreas começava a demonstrar a insuficiência da estrutura funcional e, com este aprendizado organizacional, empresas passaram a se preocupar com o conhecimento de ponta a ponta.

## REENGENHARIA DE PROCESSOS E BPM

A partir da década de 90 nota-se o foco da administração voltada à perspectiva do cliente e suas experiências e passou-se a apostar mais na gestão integrada entre os departamentos da empresa, metodologia denominada BPM (*Business Process Management*), conhecida por refletir uma visão pautada em processos de negócio. Gestão por processos ou BPM, entre muitas definições de diferentes autores, pode ser explicada conforme abaixo:

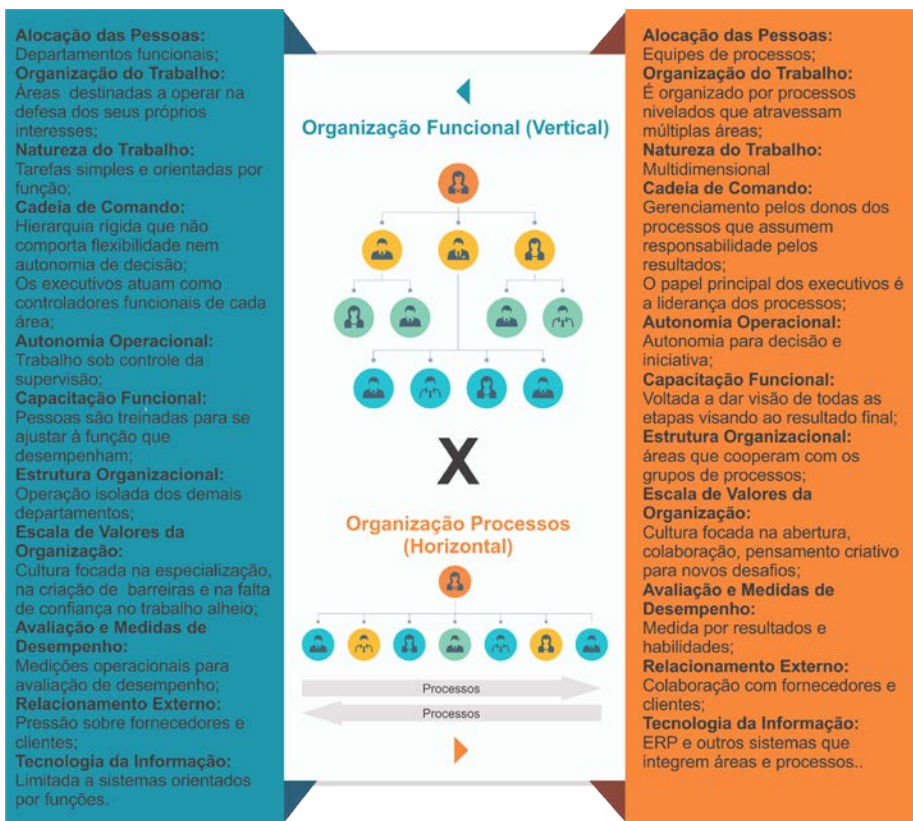
Cada vez mais as organizações ao redor do mundo são atraídas pela ideia da gestão baseada em processos. A ideia central é fundamentada no princípio de que as organizações só podem agregar valor a seus clientes, a si mesma e demais partes interessadas através de processos de negócio interfuncionais. É através de seus processos de negócios que uma empresa executa sua estratégia. Os processos de negócios devem, portanto, ser geridos e otimizados continuamente – isto é BPM (*Business Process Management*). (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2010, p.4).

Estes avanços ficaram evidentes também com sistemas de relacionamento com o cliente (CRM) e de integração de dados financeiro com os ERPs (*Enterprise Resource Planning*) visando a maximização de processos, assim como pelo surgimento de outros modelos, como o de gestão por projetos, em que as equipes são organizadas por perfis de projeto, sendo que mais informações sobre esta metodologia podem ser encontradas em um guia próprio: o PMBoK (*Project Management Base of Knowledge*).

Para que o trabalho esteja orientado à satisfação dos clientes, os processos de negócio devem superar as barreiras entre áreas e funções e se pautar em seu ciclo total, sempre se atendo a “identificação de oportunidades de melhorias e condução de ajustes para efetivar a melhoria”, defende De Sordi (2012, p. 20-21).

Ao contrário modelo funcional, em que a supervisão é rígida, na gestão por processos “atribui-se não apenas a ‘autonomia para’, mas também ‘a responsabilidade por’”, conforme De Sordi (2012, p. 29) sobre a mudança de paradigma. O infográfico abaixo dá mais clareza quanto às diferenças entre os modelos:

**FIGURA 1 – GESTÃO FUNCIONAL X GESTÃO POR PROCESSOS**



Fonte: MONTEIRO, 2006, p. 72-74. Adaptado pela autora

Pode existir nas empresas geridas por processos áreas que dão apoio a implantação e melhoria contínua de processos: o comumente chamado “Escritório de Processos”, que faz a ponte entre a alta gestão e operação para disseminação de diretrizes descritas em regras de negócio.

No ano de 2009, a consultoria ELO Group, especializada em gestão de processos de negócio, publicou o artigo “Os 3 Papéis Estratégicos de um Escritório de Processos”, definindo como principais objetivos de um Escritórios de Processos a “institucionalização do BPM (*Business Process Management*)” traduzindo-o em um conjunto de soluções de gestão para aumento da performance de uma organização, o alinhamento entre governança e iniciativas relacionadas a BPM (tanto no âmbito de gestão quanto no âmbito da operação) e a busca por excelência com o incremento de visibilidade gerencial e inovação organizacional a cada envolvido com o processo.

Ainda assim, não pode ser atribuída ao Escritório de Processos a total responsabilidade pelo desdobramento dos processos dentro da organização e, com esta visão, a ELO Group (2009) representa na tabela a governança de gestão por processos composta por Responsáveis (R), Aprovadores (A), e os que contribuem para o desenho e iniciativas de melhorias (C):

**TABELA 1 – EXEMPLO DE MATRIZ DE GOVERNANÇA DE BPM**

Análise de Convergência dos Interessados na Abordagem de Processos						
Iniciativas Associadas a Processos	Escritório de Processos	Controles Internos	TI	Auditoria	Área de Negócio	Planejamento Estratégico
Atualização da cadeia de valor	R	C			C	A
Modelagem dos Processos	R	C			CA	
Construção de normativos	C	CA			RA	
Melhoria de Processos	R	C			RA	A
Análise de riscos	C	R			C	
Especificação de Sistemas			R		CA	
Testes de controles				R	C	A
<b>Inputs</b>	N/A	Mapeamento e análise dos riscos e controles	Relatório resumido de solicitações	Relatório resumido de solicitações	Políticas, Normas, Procedimentos e Manuais	Relatórios já desenvolvidos que devem ser analisados para alinhamento estratégico
<b>Outputs</b>	N/A	Apontamento de controles e riscos	Detalhamento dos planos de ações relacionados a sistemas	Apontamento de controles, riscos e sugestões de testes		Informações que devem ser geradas para a alta gestão

Fonte: ELO GROUP, 2009, p. 7. Adaptado pela autora

A localização do Escritório de Processos na estrutura organizacional é uma questão importante com algumas alternativas possíveis. Em pesquisa realizada pelo BPTrends em 2014, foi apresentado um panorama da posição do Escritório de Processos na estrutura, e constatou-se cenário estável quanto a sua existência não formalizada ou atribuição como nível executivo e Celia Wolf, CEO do Instituto *BPTrends*, e Paul Harmon, Analista de Mercado Senior e Editor Executivo, comentam no relatório “*The State of Business Process Management 2014*”, que empresas europeias são menos propensas a terem Escritório de Processos em sua estrutura e, normalmente, adotam uma posição executiva ou de gerente de negócios para esse papel. Em contrapartida, organizações norte-americanas costumam ter a divisão de processos sob um executivo de TI (Tecnologia da Informação).

## **GESTÃO DE PROCESSOS E GESTÃO DE PROCESSOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

A gestão de pessoas nas empresas geridas por processos precisa ocorrer em formato sugerido pelo próprio modelo de gestão: os profissionais devem ser estimulados a adquirir visão sistêmica, mas não é assim que maior parte das empresas se comporta hoje, já que o histórico econômico e social deixa como legado profissionais acostumados a muito controle e supervisão, pois o conhecimento foi pouco valorizado na era agrícola e industrial.

Os estudos se referem à metodologia BPM tendem a se preocuparem mais com processos e sistemas, porém, Farias Filho e Warrak (2013), ao elencarem fatores críticos de sucesso para implantação da gestão por processos, evidenciaram pontos que podem ser tratados pela gestão de pessoas:

**TABELA 2 – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSOS PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS**

<b>Categoria</b>	<b>Percepção</b>
<b>Muito Relevante</b>	Comprometimento das pessoas
<b>Relevante</b>	Patrocínio e envolvimento de todos os gestores do nível hierárquico mais alto
<b>Relevante</b>	Equipe com experiência e capacitação no tema dedicada exclusivamente à implantação da gestão por processos
<b>Relevante</b>	Comunicação
<b>Relevante</b>	Perseverança
<b>Relevante</b>	Cadeia de valor bem definida e compartilhada por todos
<b>Relevante</b>	Alinhamento entre a estratégia e os processos, principalmente os de mais alto nível
<b>Relevante</b>	Papéis e responsabilidades bem definidos e entendidos por todos os envolvidos
<b>Relevante</b>	Identificação de pessoas chave para participar das discussões nos grupos
<b>Relevante</b>	Disciplina para fazer com que as etapas sejam cumpridas
<b>Relevante</b>	Incorporação das práticas de gestão de processo na rotina de trabalho de todos
<b>Relevante</b>	A estrutura da organização (pessoas, sistemas, capacitação) tem que ser preparada para implementação do modelo
<b>Relevante</b>	Tempo dedicado para o assunto, principalmente por parte dos gestores de processos

Fonte: FARIAS FILHO; WARRAK, 2013. Adaptado pela autora

O sucesso não pode ser esperado quando a organização não se prepara a longo prazo para obter tal status em que o espírito da melhoria contínua esteja bem dissolvido em sua cultura organizacional. Medeiros (2008), no intuito de contextualizar as discussões sobre gestão do conhecimento nos tempos atuais, fala do desafio que isso representa às organizações:

Um bom desafio é o de propor a estruturação de processos para a gestão de algo complexo, intangível, não estocável, personalizado, que é dependente da motivação e vontade de cada um dos funcionários, detentores de fragmentos importantes na formação deste bem de maior valor que é o conhecimento organizacional. (MEDEIROS, 2008, p. 28).

## **A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO POR PROCESSOS**

O desafio de ter sucesso na gestão por processos passa pela comunicação. É imprescindível informar aos funcionários sobre novos rumos da administração na empresa, pois o impacto será sentido na estrutura organizacional e forma de trabalho.

Sob o entendimento da necessidade de planejar a esfera da comunicação com funcionários e gerir esta relação além das relações trabalhistas, muito mais no sentido de gerar valor à empresa e às pessoas, tem-se a comunicação interna.

A comunicação interna é uma parte da comunicação organizacional. Dirige-se a um público estratégico essencial das organizações: seus colaboradores. Ligados à empresa por vínculos de trabalho, afetam ou são afetados por ela enquanto perseguem sua missão e objetivos. A comunicação interna, mais ampla que a comunicação administrativa, deve ser planejada e é, intrinsecamente, dirigida. (LEMOS apud FARIAS, 2011, p.155).

Os antigos modelos de gestão funcionais conflitam com o propósito central da comunicação interna, que rompe com a visão setorial para a compreensão de que os objetivos da empresa somente poderão ser alcançados se a organização for um ambiente de troca, colaboração mútua, busca pela qualidade movida pela compreensão do trabalho que se realiza.

Já a comunicação administrativa pode influenciar a relação do funcionário com a função exercida e sua ciência sobre a normatização do ambiente em que está inserido, como questões administrativas, procedimentos e documentos de rotina.

Para desempenhar suas tarefas, os profissionais precisam estar atentos às normas internas e aos padrões estabelecidos para as funções e atividades não só de suas áreas, mas de todo o fluxo.

Perguntei-lhe o sentido de seu trabalho e ele não soube explicar o que estava além de sua tarefa. Quis saber se ele havia compartilhado o problema com outros colegas, ao que ele disse não se sentir à vontade para fazê-lo, pois achava que eles também estavam atolados no trabalho e alguns pareciam estressados.

Uma área espera que a outra saiba de suas necessidades de informação, quando ela própria se omite em esclarecê-las. Por seu turno, a própria área ressentida retém igualmente informações que poderiam ajudar as demais áreas. Uma cadeia indiciosa de retenção de informações que se estabelece. (PESSOA, 2014, E-book).

A comunicação administrativa deve ser a base sólida que garante os fluxos administrativos e, portanto, a execução do trabalho direcionada ao plano atual. É o que fica claro na leitura de Torquato (2002) quando o autor expõe problemas que culminam no desinteresse pela comunicação administrativa. Dentre eles, destaca para os mais frequentes nos dias atuais:

- (a). Descrições de atividades que se limitam a fases isoladas do processo, sem transmitirem o conhecimento sobre o negócio;
- (b). Excesso de informações que causam no funcionário dificuldade de assimilação e, por consequência, desinteresse;
- (c). Erro de timing na comunicação, fazendo com que a mudança chegue sempre antes da informação ou do treinamento necessário para desempenhar a atividade de uma nova maneira, também compreendendo seu sentido.

Também quando se pensa em um planejamento de comunicação para processos, é preciso considerar algumas etapas que dificilmente as empresas funcionais deixam de percorrer ao optarem por uma gestão mais “fora da caixa”:

I - Partindo-se do princípio de que a liderança já está convencida de que a gestão por processos é o melhor modelo para seu negócio, ainda é preciso traduzir a gestão por processos e vendê-la como “marca”, explorando os atributos em que se sustenta;

II - Depois dessa mobilização, a organização ainda precisa encontrar o caminho para a transformação de sua cultura. Se a proposta é por um ambiente de colaboração mútua com equipe multifuncionais, onde a alta gestão é facilitadora e não tomadora de decisão final, não se espera que isso aconteça tão rapidamente e sem conflitos, o que pode ser frustrante inicialmente e demandar maturidade por parte da organização. Um dos casos retratados no E-book “Coletânea de Casos em Gerenciamento de Processos na Administração Pública” aborda o gerenciamento de processos na Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) e Costa (apud CHAVES; TAKADA; MACIEIRA, 2015) comenta uma de suas principais lições aprendidas relacionada à comunicação interna:



As pessoas têm apego ao que fazem e buscam valorizar o que é feito, da forma como é feito [...] Há muita resistência das pessoas em mudar, ou fazer diferente. Nem sempre a inovação é um consenso, mesmo quando há o suporte dos patrocinadores do projeto (diretoria).

Em termos de aprendizado, é muito importante comunicar-se bem de forma que as pessoas envolvidas sintam-se parte da solução e não foco do problema. (COSTA apud CHAVES; TAKADA; MACIEIRA, 2015, E-book.).

## **ESTUDO DE CASO: MAPA DE COMUNICAÇÃO DE PROCESSOS**

Tendo em vista os apontamentos feitos até aqui e experiências profissionais já vivenciadas, será apresentada a construção de um “mapa de comunicação de processos” que tem como intuito auxiliar profissionais de comunicação interna a cumprirem o papel de proporcionar comunicação eficiente acerca de processos (novos e/ou mudanças). O caso trata do cenário de uma empresa nacional do segmento de infraestrutura com aproximadamente cinco mil funcionários e faturamento superior a um bilhão de reais.

Com gestão familiar, a empresa iniciou em 2011 uma jornada em favor do profissionalismo de sua gestão, processos, sistemas para crescer de forma sustentada. Tal esforço culminaria, em 2014, com a implantação de um novo sistema ERP e a alta gestão entendeu a necessidade de redesenhar seus processos a fim de dar uniformidade a regras em suas diferentes unidades de negócio. Percorreu-se quatro etapas para o desenvolvimento do projeto:

I - Mapeamento de processos: criação de documentos *as is* (como o trabalho era feito) e definição de *to be* (o que poderia ser melhorado no processo);

II - Redesenho de processos: mudança da visão funcional para o modelo de gestão por processos com alinhamento entre as áreas afetadas para que o documento final representasse uma solução completa;

III - Implantação dos processos e melhorias: hora de transformar em prática as políticas, procedimentos, formulários, instruções e demais documentos que propunham “um novo jeito de fazer”;

IV - Implantação de sistema: um único sistema de informação (ERP) para possibilitar controles e confiáveis para a tomada de decisão.

]Para a composição da equipe de trabalho, no início do projeto, foram selecionados usuários-chave, responsáveis por garantir que a implantação do sistema traduzisse a regras de negócio aos níveis de operação.

A gestão do projeto contava com três importantes frentes:

- (a). Frente de Processos: apoio às áreas no redesenho de processos e implantação de melhorias junto às áreas.
- (b). Frente de Sistemas: apoio à implantação do sistema com acompanhamento dos usuários-chave na tratativa e entendimento sobre o ERP.
- (c). Gestão da Mudança: suporte em treinamento e comunicação, preparando a organização para as mudanças e contribuindo para o sucesso do projeto.

Usuários-chave de processos traziam à frente de Gestão da Mudança suas dificuldades em fazer as mudanças propostas se efetivarem na ponta. Já os executores de processos se sentiam inseguros por não estarem a par do que viria pela frente.

Com o objetivo de dar mais clareza quanto ao projeto e assegurar que os novos eventos relacionados aos processos fossem bem comunicados, foi construído pelo time de gestão da mudança ( frente de comunicação interna) e frente de processos um “mapa de comunicação de processos”.

O mapa foi construído com a expertise das duas equipes, considerando a realidade do negócio, e levou em conta o relacionamento com os públicos de maior interesse para o mapeamento de públicos. Também foi levada em conta a interpretação da liderança sobre criticidade de processos e os canais de comunicação disponíveis na época. Seu compartilhamento, nessa obra, visa auxiliar profissionais de comunicação

que têm o desafio de comunicar processos e tencionam fazê-lo considerando toda a análise de cenário da organização.

Vale lembrar que o mapa não esgota possibilidades e, sim, dá para um melhor aproveitamento de canais internos e de outros recursos que dispõem investimentos, como o aproveitamento da credibilidade de porta-vozes., segregando tratativas diferentes para necessidade diferentes.

Para dar luz tipos de eventos relacionados à comunicação interna de processos (como uma nova regra ou reforço de regra), foi criado o “Mapa de Eventos”. Considerou-se também a relevância do evento e o tom para as comunicações a fim de que fossem geradoras de sentido, além da indicação de canais e mídias internos que atendessem à necessidade para tal evento:

**TABELA 3 – “MAPA DE EVENTOS” RELACIONADOS À COMUNICAÇÃO INTERNA DE PROCESSOS (VERSÃO RESUMIDA)**

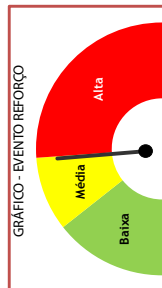
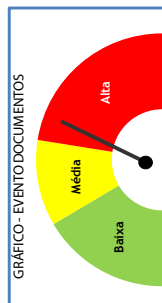
Planejamento da comunicação de processos e do uso dos canais internos												
Evento	Relevância	Como deve ser a comunicação	Quando comunicar	Instrumentos / mídias preferenciais								
				Email corporativo	Email do gestor	Telefona para gestores-clientes	Pop Up Desktop	Feed Intranet	Roadshow	FAQ	Fundo de Tela	Video treinamento
Novo documento Exclusão de documento Alteração de documento	Alta	- Manifestadora de interesses - Direta, clara e objetiva - Chama atenção do leitor para a relevância do assunto - Indica a necessidade de uma mudança de comportamento ou rotina. - sem periodicidade fixa - Informa o motivo pelo qual houve a mudança - Informar os ganhos esperados e tipo de ganho (antes e depois)	Pós-solicitação da área de processos ou dono do processo e publicação do documento na intranet	X		X	X	X	X	X	X	X
	Média	- Direta, clara e objetiva, - Indica a necessidade de uma mudança de comportamento ou rotina - periodicidade fixa.	Pós-solicitação da área de processos	X		X	X	X		X	X	X
	Baixa	- Direta, clara e objetiva, - Indica a necessidade de uma mudança de comportamento ou rotina - periodicidade fixa.	Pós-solicitação da área de processos	X			X	X		X		
Reforço de regra	Alta	- Tom de "Cobrança" - Chama a atenção do leitor para a relevância do assunto - Foco na recorrência de um erro - Sem periodicidade fixa - Informa as consequências da não-aderência	Pós-solicitação da área de processos ou dono do processo Evento em que o gestor pode solicitar direto à Comunicação, não dispensando validação da área de processos Alguns casos serão enviados pelo gestor e outros pela Comunicação	X	X	X			X	X		X
	Média	- Tom de "Retorpo/lembrete" - Item acima		X	X	X						
	Baixa	- Tom de "Lembrete" - Item acima			X							

Fonte: Elaborada pela autora, 2014.

Para nortear decisões com relação à relevância dos eventos (categorizadas no “Mapa de Eventos” como alta, média ou baixa relevância), foram estabelecidos critérios que se basearam na realidade da empresa, seu ramo de atuação e criticidade legal do relacionamento com alguns públicos, dando origem a um farol. A proposta é que para cada evento fosse feita uma análise particular, utilizando o mecanismo abaixo para entender a relevância dos eventos a serem comunicados:

**TABELA 4 – CRITÉRIOS DE RELEVÂNCIA DOS EVENTOS**

Evento	Critérios	Peso	Nível 1	Pontos	Nível 2	Pontos	Nível 3	Pontos	Nível 4	Pontos	Nível 5	Pontos	Nível-salvo	Score
Novo documento Exclusão de documento Alteração de documento	Nº pessoas impactadas diretamente	2	até 10 pessoas	1	Entre 11 e 30	3	mais de 30	5					3	6
	Grav de impacto da mudança	2	1 dimensão	1	2 dimensões	3	3 ou mais	5					3	6
	Escopo de impacto da mudança	2	Célula	1	Área	3	Unidade	5	Segmento	7	Grupo	9	9	18
	Complexidade da mudança	3	Baixa	1	Média	3	Alta	5					1	3
	Velocidade requerida de mudança	3	Próximo Mês	1	Próxima Semana	3	Imediata	5					5	15
	Consequências da não aderência	3	Baixo impacto	1	Médio impacto	3	Alto impacto	5					3	9
	Tipo do documento de mais alto nível a ser publicado	2	IT, fluxo, etc	1	Procedimento	3	Política	5					1	2
	Quantidade de documentos publicados	1	1 documento	1	Até 3 documentos	3	Mais de 3 docs	5					1	1
	Consequências da não aderência	3	Baixo impacto	1	Médio impacto	3	Alto impacto	5					1	3
	Nº pessoas impactadas diretamente	2	até 10 pessoas	1	Entre 11 e 30	3	mais de 30	5					5	10
Reforço de Regra	Escopo de impacto da mudança	2	Célula	1	Área	3	Unidade	5	Segmento	7	Grupo	9	1	2
	Complexidade da mudança	3	Baixa	1	Média	3	Alta	5				5	15	
	Velocidade requerida de mudança	3	Próximo Mês	1	Próxima Semana	3	Imediata	5				3	9	
	Fator de descumprimento da regra	3	Individual	1	Célula ou Área	3	Unidade	5	Segmento	7	Grupo	9	3	9

**GRÁFICOS - RELEVÂNCIA**

Score	Média
60	3,3333

Score	Média
48	3,0000

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos estudos realizados é possível destacar algumas conclusões principais:

- A gestão por processos demanda um projeto estruturado para sua implementação, o que nem todas empresas estão prontas para desenvolver. Cabe aí, então, um intenso esforço na linha de gerar sentido para gestão por processos em todos os níveis hierárquicos. Um trabalho que, além de bastante técnico, precisa explorar o cognitivo: a relação das atividades do dia a dia aos valores e objetivos organizacionais, sendo suficientemente convincente para que pessoas reconheçam o valor de seu trabalho e, por isso, queiram fazê-lo cada vez melhor.
- A gestão de pessoas tem papel fundamental na gestão por processos. Pessoas resistentes e que se preocupam em defender o modo como já vêm trabalhando, ao invés de se predisporer a discutir propostas de melhorias, abafam o que a gestão por processos pode trazer de melhor: troca de conhecimento multidisciplinar e sentimento de responsabilidade;
- A gestão por processos representa transformação cultural e se não envolver capacitação e comunicação, de nada adiantará ter melhores práticas eternizadas em documentos normativos. É preciso gerar um ambiente propício a negociação, troca, liderança aberta para deixar de lado os incômodos com interferências no trabalho.
- Tem-se a grande oportunidade de explorar a comunicação administrativa para o conhecimento de normas e a comunicação interna para a disseminação da cultura de gestão por processos.

Mais especificamente, este trabalho mostrou que os campos da administração e comunicação, quando caminham juntos, podem ter mais sucesso na geração de diferenciais competitivos, aproveitando-se da transformação de seu ambiente interno para manter sustentáveis suas relações mercadológicas.

## REFERÊNCIAS

CHAVES, Nicir; TAKADA, Luís; MACIEIRA, André (Orgs.). **Coletânea de casos em gerenciamento de processos na administração pública**. ELO Group. ed. digital, abr. 2015. E-book.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ELO GROUP. **Os 3 Papéis Estratégicos de um Escritório de Processos** – o Escritório como mecanismo para gerar excelência operacional, aumentar a visibilidade gerencial e fomentar a inovação. Jan. 2009. Disponível em: <[http://www.trf5.jus.br/downloads/Artigo\\_17\\_Os\\_3\\_Papeis\\_Estrategicos\\_de\\_um\\_Escritorio\\_de\\_Processos.pdf](http://www.trf5.jus.br/downloads/Artigo_17_Os_3_Papeis_Estrategicos_de_um_Escritorio_de_Processos.pdf)>. Acesso em: 4 jan. 2016.

FARIAS, Luiz Alberto de. (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

MEDEIROS, Ildevan de Oliveira. **O processo de comunicação interna como ferramenta para a gestão do conhecimento: Análise em uma Empresa de Médio Porte**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Educacional e Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2008. Disponível em: <[http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2008/dissertacao\\_ildevan\\_medeiros\\_2008.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2008/dissertacao_ildevan_medeiros_2008.pdf)>. Acesso em: 14 nov. 2015.

MONTEIRO, Jamir Mendes. **Da organização vertical para a organização horizontal: Aspectos da transição empresarial tendo um sistema ERP como elemento facilitador**. 2006. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Gestão de Negócios, Universidade Católica de Santos, Santos, 2006. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ea000343.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

PESSOA, Simone. **Armadilhas Empresariais: Percorrendo o campo minado das organizações**. E-book. 2014.

TREGEAR, Roger; JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. **Estabelecendo o Escritório de Processos** – Um programa inovador para projetar, construir, operar e transferir conhecimentos, ferramentas e infraestrutura necessários para permitir e apoiar uma organização centrada em processos. Tradução Elo Group, autorizada do idioma inglês da edição publicada por Leonardo Consulting. 2010. Disponível em: <<http://www.dpo.unb.br/documentos/escritoriodeprocessos.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WARRAK, Aziz Khazzah El; FARIAS FILHO, José Rodrigues de. **Percepções a Respeito da Implantação da Gestão por Processos em uma área de uma Empresa Integrada de Energia**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/17618106.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

WOLF, Cecilia; HARMON, Paul. *The State of Business Process Management 2014. A BPTrends Report*. Disponível em: <[http://www.bptrends.com/](http://www.bptrends.com/http://www.bptrends.com/)>. Acesso em: 7 nov. 2015.

# A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA PARA A TOMADA DE DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES

---

William Antonio Cerantola<sup>1</sup> Mitsuru Higuchi Yanaze<sup>2</sup>

## RESUMO

A literatura nas áreas de administração, estudos organizacionais e comunicação tem destacado a importância do fenômeno da liderança e da comunicação organizacional no âmbito das diferentes organizações, mas carece de modelos abrangentes que integrem essa dinâmica da comunicação da liderança e seus efeitos sobre o processo de decisão e efetividade nas organizações. O modelo proposto procura estabelecer essa integração tendo por referência o conceito de liderança a partir de estudos que abordam suas habilidades, comportamentos e processos críticos, além de considerar a comunicação através de suas principais vertentes, que envolvem a comunicação interna e a organizacional, e que constituem a plataforma sobre a qual a liderança exerce sua influência. O processo de tomada de decisão integra o modelo ao observar o desdobramento da comunicação da liderança em termos de efetividade e alcance nos resultados da organização.

**Palavras-Chave:** Liderança; comunicação da liderança; comunicação organizacional; processo de tomada de decisão; efetividade organizacional

---

<sup>1</sup> William Antonio Cerantola doutorando em Ciências da Comunicação pela ECA-USP, mestre em Administração pela FEA-USP e sócio da Plexus Consultoria.

<sup>2</sup> Mitsuru Higuchi Yanaze professor titular da ECA-USP, coordenador do CEACOM ECA-USP e de programas acadêmicos com a Universidade da Flórida, Universidade Nova Lisboa e Universidade Paris V.



## INTRODUÇÃO

A comunicação é reconhecida como uma dimensão crítica, tanto como habilidade pessoal para as lideranças, quanto como área funcional nas diversas organizações.

A comunicação também tem desempenhado um relevante papel no alcance do objetivos e metas organizacionais, como fator de influência no desempenho das equipes, no aprimoramento da cultura organizacional e na construção da identidade e reputação (Freire, 2009).

A comunicação da liderança, por sua vez, vem sendo identificada como variável determinante no sucesso e desempenho das organizações em diferentes setores econômicos e industriais, uma vez viabiliza o alinhamento das estratégias à estrutura e gestão organizacionais.

Segundo David e Lord (1988) a ação executiva das lideranças pode explicar 45% do desempenho organizacional, tornando imprescindível o entendimento de seu papel, características e formas de atuação, em especial pelo ato comunicativo. Estudos empíricos de James (2010) e Andersen (2002) apontam na mesma direção ao estabelecer relações entre liderança e desempenho organizacional.

O entendimento do fenômeno da liderança e suas particularidades tem mobilizado especialistas em todo mundo, especialmente ao considerarmos a diversificação de tipos de negócios, setores e empresas, assim como da internacionalização que tem demandado atenção adicional aos aspectos multiculturais e interculturais das organizações. A comunicação da liderança desempenha importante papel na maneira de conduzir os negócios e estabelecer relações de confiança e produtivas com as equipes de trabalho (Andersen, 2002; Avolio, 2007).

Por outro lado, o processo de tomada de decisão nas organizações depende da cultura, processos gerenciais, políticas, práticas, sistemas e habilidades desenvolvidas para estabelecer uma maneira consistente de definir alternativas, avaliar riscos e decidir a melhor opção para os negócios e para a organização (Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003).

Desse modo, a comunicação da liderança desempenha papel relevante não só por alinhar as estratégias frente ao fazer organizacional num contexto em mudança, como também o de viabilizar alternativas para a tomada de decisão dentro de um cenário de riscos e incertezas. Constata-se que durante a última década diferentes abordagens emer-

giram das áreas de relações públicas, comunicação organizacional e de administração de empresas para entender o fenômeno da comunicação da liderança dentro das organizações e seus impactos junto as pessoas, processos e resultados.

## **METODOLOGIA**

O modelo proposto foi elaborado a partir de pesquisa bibliográfica em artigos e publicações em áreas relacionadas a liderança, comunicação e estudos organizacionais, bem como seus efeitos sobre o processo de tomada de decisão e efetividade organizacional. Para a realização da pesquisa foram acessados mecanismos de buscas como web of science e bases de dados bibliográficas nacionais e internacionais. Nos estudos relacionados a liderança destacaram-se as análises sobre as habilidades do líder, comportamentos esperados da liderança e processos críticos no exercício dessa liderança. Do ponto de vista da comunicação observaram-se os estudos de comunicação organizacional e comunicação interna, considerando a construção de relacionamentos nas organizações, os canais de comunicação, a colaboração em times de trabalho e a gestão compartilhada de conhecimento. Para os estudos de processo de tomada de decisão e efetividade organizacional houve ênfase na análise de risco para a tomada de decisão, a análise da incerteza, a motivação da liderança e o alcance de objetivos organizacionais.

## **LIDERANÇA E SEUS ASPECTOS**

As definições de liderança são muitas observando diferentes perspectivas. Entretanto, percebe-se que os principais conceitos vinculados a liderança são a capacidade e a responsabilidade de determinados indivíduos estabelecerem a direção, objetivo comum e um elevado grau de relacionamento com suas equipes (David, 2000).

Retrospectivamente o tema da liderança vem atraindo a atenção de especialistas em diferentes áreas do conhecimento com o propósito de entender sua tipologia, características e condições de ocorrência. No decorrer da década de 40 prosperou a Teoria dos Traços que defendia que os líderes teriam um traço pré determinado, e de certa forma, pre-

destinados a assumir uma posição de comando. Esses traços incluiriam (David, 2000):

- aspectos físicos, tais como peso, altura, aparência, idade, etc;
- habilidades específicas inatas, tais como inteligência, escolaridade e conhecimento;
- traços de personalidade, como autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

A esta abordagem sucedeu-se a Teoria dos Estilos, entre os anos 50 e 60, onde o comportamento dos líderes ganha relevância frente aos traços de personalidade.

Apresenta um avanço por considerar que seria possível desenvolver, treinar e habilitar líderes, a partir da observação da sua relação com as equipes, aperfeiçoando abordagens de gerenciamento.

Nos anos 70 surge a Liderança Situacional indicando que poderia haver mais de uma forma de estabelecer a liderança, a depender do perfil do grupo e do líder. Esta abordagem aproxima-se do conceito onde se pode promover a comunicação e aumentar a frequência de contatos com a equipe para aprimorar o desempenho e o desenvolvimento do time de trabalho. Neste caso o perfil do líder, as relações de poder e comando, a estrutura e tamanho da equipe, passam a ser considerados como variáveis relevantes para o resultado do exercício da liderança (David e Lord, 1988).

Na década de 80, em simultaneidade com os estudos de cultura organizacional, emergem os estudos de liderança como ação simbólica no contexto dos estudos organizacionais. A liderança se encontra no contexto da estrutura, processos, práticas e cultura organizacional para ser entendida e formulada (David, 2000). Outra vertente conhecida foi a LMX – Leader Member Exchange, como formulado por Graen (1973), cujo princípio era de que o líder desenvolveria diferentes tipos de relações com seus seguidores a depender da qualidade da relação que afetaria atitudes e comportamentos (Men, 2013; Meng, 2014).

Na última década floresceu a denominada liderança transformacional onde há uma relação entre líder e equipe através de propósitos

compartilhados, tais como um propósito moral, uma construção de futuro organizacional e interesses coletivos. Este tipo de análise também dá ênfase num desempenho superior e na motivação que o líder imprime junto as suas equipes. Foi introduzida por Burns em 1978 e desenvolvida posteriormente por Bass (1985) e outros associados.

Numa leitura contemporânea, como menciona Bergamini (2009), é crescente a ponderação do grau de influência do líder e de seu grau de poder junto aos demais indivíduos numa organização para delimitar seu exercício de liderança. De fato, associa-se esta interpretação de influência aos demais estudos que abordam os estilos de liderança apontando uma relação entre relacionamento e comportamento de tarefa.

Vários autores numa perspectiva da última década, destacam a relação entre a quantidade de orientação e necessidade de apoio sócio-emocional da equipe junto ao líder, que determinam as maneiras de atuação da liderança. Bergamini (2009) destaca quatro maneiras da liderança atuar.

- Determinar: baixa maturidade e que demanda clara orientação na execução das tarefas.
- Persuadir: maturidade moderada onde há uma disposição para assumir diversas responsabilidades e onde se dá uma certa orientação.
- Compartilhar: maturidade tende a ser alta onde há maior participação e compartilhamento tanto na definição, como na execução das tarefas.
- Delegar: maturidade alta onde é assumida a responsabilidade e prontidão pelas tarefas com autonomia na identificação e solução de problemas.

O papel da liderança, portanto, não é apenas função de uma capacidade individual e carismática de comunicação, ou nem somente das escolhas adequadas de veículos e mensagens, mas da forma de relacionamento dos públicos envolvidos, considerando sua maturidade, necessidade de apoio sócio-emocional e orientação para execução das tarefas.

Davel e Machado (2001), apontam que a liderança tem papel ativo no processo de identificações através do exercício de sua influência consentida nas organizações contemporâneas. Trata-se de um processo mútuo de ligação entre líder e seguidor, envolvendo relacionamento de mútua influência, que deve ser orientado ao atendimento de objetivos e expectativas do líder, da equipe e da organização.

A comunicação exercida pelas lideranças é crítica no entendimento e priorização das mensagens recebidas, e onde o líder-interlocutor empresta muito de sua credibilidade ao fato que está sendo informado. Um dos grandes desafios é o de consolidar o papel de comunicador das lideranças no âmbito das organizações, não somente como práticas de orientação das equipes de trabalho, mas principalmente como agentes de transformação e adaptação organizacional (Yuki, 2008). A função de comunicação da liderança tem papel fundamental no alinhamento estratégico e na construção do clima da organização, estimulando o fluxo de comunicação ao preparar ambientes e situações de convívio mais aberto, flexível e dinâmico, onde as trocas permitam avanços para a solução de problemas organizacionais. O entendimento do processo de comunicação organizacional pela liderança como fenômeno integrado, articulando as dimensões interna, mercadológica e institucional, aponta para uma visão abrangente, sistêmica e complexa, ao mesmo tempo em que possibilita um ajuste dinâmico com o ambiente (Kunsch, 2008).

Cabe as lideranças estabelecer a direção, o objetivo comum e estimular o relacionamento entre suas várias equipes e áreas funcionais. Liderança, nessa perspectiva, é o grau de influência e relacionamento de poder com os demais indivíduos numa organização. Além disso, o exercício da liderança também é função da quantidade de orientação e da necessidade de apoio socioemocional de suas respectivas equipes (Bergamini, 2009). A liderança deveria estabelecer-se ponderando maneiras diferentes por meio de atitudes de determinar, persuadir, compartilhar e delegar. Portanto, caberá a liderança estimular a criação de um ambiente organizacional que incentive a adoção de estratégias e práticas que fortaleçam as trocas, o diálogo e uma postura positiva, face às realizações individuais e coletivas, entendidas como um repositório de conhecimentos que favoreçam os negócios, os relacionamentos e a comunicação (Mumford, Zaccaro, Connelly, 2000).

Mumby (2003) ressalta como a comunicação está intrinsicamente ligada ao exercício da liderança por meio de cinco dimensões de análise:

- Traços: meios para transmitir sabedoria aos seguidores e uso de persuasão através da oratória;
- Estilo: fornece direção e ajuda a criar contexto de trabalho favorável;
- Situacional: moldada pela tarefa e personalidade do líder, e é usada para fornecer orientação e apoio;
- Ação Simbólica: processo por meio do qual significado e realidade são criados e emoldurados;
- Transformacional: enquadramento da realidade e criação de visão organizacional

Apesar da profusão de análises, estudos e propostas que procuram conectar o exercício da liderança com a comunicação, ainda permanecem lacunas no sentido de sistematizar os principais conceitos e variáveis. Como parte do processo dessa sistematização, o Quadro 1 a seguir, consolida as principais dimensões e variáveis identificadas e que suportam o processo de comunicação da liderança.

No constructo liderança foram identificadas três dimensões chaves: habilidades, comportamentos e processos.

Habilidades representam as capacidades individuais da liderança que devem ser desenvolvidas para o melhor exercício da comunicação. As variáveis identificadas foram a comunicação interpessoal, escuta ativa, habilidade social e pensamento estratégico. A variável comunicação interpessoal refere-se a habilidade do líder em se comunicar com o time de forma oral e escrita, sendo objetivo, esclarecendo dúvidas e fortalecendo a interação de forma contínua (Mumford, Zaccaro e Connelly, 2000). A variável escuta ativa dedica-se a nível de atenção que o líder tem junto ao time, sendo um bom ouvinte, prestando atenção aos sentimentos dos integrantes do time e fornecendo orientação sempre que solicitado (Mumford, Zaccaro e Connelly, 2000; Avolio, 2007). A variável

habilidade social está relacionada a capacidade do líder em observar e entender as reações do time, ajustar ações em função dessas respostas e ser capaz de persuadir o time para mudanças de entendimento e comportamento (Mumford, Zaccaro e Connelly, 2000; Avolio, 2007). A variável pensamento estratégico relaciona-se a capacidade do líder em fornecer a orientação correta no tempo correto, identificar oportunidades e ameaças nas diferentes abordagens e desenvolver uma imagem ou visão do que deveria ser ideal em termos de objetivos, sistema e resultados. O líder também deveria promover ajustes para o alcance dos objetivos, estabelecendo planos de ação e observar os resultados para as soluções propostas pelo redirecionamento de esforços (Mumford, Zaccaro e Connelly, 2000; Avolio, 2007).

Comportamentos representam a segunda dimensão da liderança quando voltada ao processo de comunicação. Comportamentos encerram orientações para a mudança, ao relacionamento, a tarefa e ao contexto (Avolio 2007; Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003; Conger, Kanungo, 1994; Muir, Bell, 2014; Lacerda, 2015). A variável orientação a mudança significa que o líder é capaz de desenvolver uma abordagem inspiracional no time, ao mesmo tempo em que promove transformações no trabalho da equipe (Avolio 2007; Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003; Muir, Bell, 2014; Lacerda, 2015). A variável orientação ao comportamento reflete a consideração que o líder tem do esforço do time ao mesmo tempo em que promove o engajamento, empoderamento e participação dos integrantes do time (Avolio 2007; Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003). A variável orientação a tarefa representa a forma pela qual o líder estrutura as atividades, estimula o time através de reconhecimento e recompensa, além de dar diretrizes claras para o time de trabalho (Avolio 2007; Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003; Conger, Kanungo, 1994; Lacerda, 2015). A variável orientação ao contexto indica que o líder tem sensibilidade com relação ao contexto externo e interno, além de estar alinhado as características culturais da organização (Avolio 2007; Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003; Muir, Bell, 2014).

A última dimensão de processos pode ser circunscrita ao gerenciamento de emoções e eficácia coletiva. A variável gerenciamento de emoções representa o quanto o líder está atento e entende os problemas e necessidades do time, sendo efetivo no relacionamento ao estabelecer uma gestão das emoções e sentimentos dos integrantes do time de tra-

balho (Avolio 2007; Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003; Mineyama, 2007). A variável eficácia coletiva se refere a maneira pela qual o líder atua para auxiliar na solução de problemas do time e se seu suporte é realmente efetivo (Avolio 2007; Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003; Mineyama, 2007).

**QUADRO 1: LIDERANÇA E SUAS VARIÁVEIS**

CONSTRUCTO	DIMENSÕES	VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS	AUTORES
LIDERANÇA	Habilidades	Comunicação interpessoal Escuta ativa Habilidade social Pensamento estratégico	V1. Liderança tem uma comunicação interpessoal com o time V2. Liderança tem uma escuta ativa com o time V3. Liderança tem uma habilidade social para interagir com o time V4. Liderança tem pensamento estratégico	Avolio, B. J., 2007
	Comportamentos	Orientação a mudança Orientação ao relacionamento Orientação a tarefa Orientação ao contexto	V5. Liderança demonstra orientação a mudança como abordagem no trabalho V6. Liderança demonstra orientação ao relacionamento como abordagem ao time V7. Liderança demonstra orientação a tarefa mudança como abordagem ao time V8. Liderança demonstra orientação ao contexto como abordagem no trabalho	Hartley, 1999  Lacerda, T., 2015  Mineyama et al., 2007  Mumford et al., 2000
	Processos	Gerenciar as emoções Eficácia coletiva	V9. Liderança tem uma gestão das emoções com o time V10. Liderança demonstra eficácia coletiva no trabalho	Yuki, 1998



## COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Ao abordar este tema torna-se necessário destacar que o desenvolvimento de abordagens ou modelos em comunicação organizacional vem no sentido de propor uma compreensão abrangente, na perspectiva de que a comunicação organizacional trata da comunicação humana e responde por um campo disciplinar em construção (Freire, 2009). A proposição de abordagens em comunicação organizacional também merece uma leitura em seu contexto histórico, social e cultural. Sabe-se que a área de comunicação vem se estruturando e ganhando compreensão sobre seu objeto, uma vez que se preocupa com a construção de significados que possam dar sentido e gerar vínculos, inclusive afetivos, entre a empresa e seus interlocutores (Lopes Filho, 2014). Autores afirmam que uma organização é um tecido de comunicação e torna-se necessário entendê-la partir de uma análise interpretativa de seus fenômenos sociais como processos simbólicos, especialmente porque são construções calcadas nas práticas diárias de seus integrantes (Mumby, 2013; Freire, 2009).

Retrospectivamente, a primeira percepção nos estudos de comunicação em organizações na década de 1940 deu ênfase ao discurso publicamente estruturado e formal, que parte de um orador para uma audiência, como um processo claro de persuasão. Essa característica suscitava em alguns autores a intenção de definir a comunicação organizacional como um campo de persuasão e de informação.

Na sequência a Teoria Matemática da Informação, foi uma forma de entender a comunicação, desenvolvida no final dos anos 1940 por Shannon e Weaver, e que pressupunha que a informação era entendida exatamente como transmitida, como se o sentido fosse uma propriedade intrínseca à mensagem e que seria incorporado integralmente pelo receptor (Bastos, 2008). Ao final da década de 50, como menciona Shuler (2009), o modelo de Osgood colocou o imponderável humano na equação matemática da transmissão de informações, destruindo a ilusão de previsibilidade adequada dos efeitos da comunicação. Dos anos 1960 em diante, o estudo da comunicação organizacional se intensificou, cabendo a W. Charles Redding, em 1972, compilar o que viria a ser, então, a obra de referência no assunto, *Communication Within the Organization*. A ênfase pela primeira vez recaía sobre os receptores e sobre os princípios que orientam a comunicação humana.

Considerando as grandes correntes de pensamento propostas por autores para estabelecer um entendimento sobre o fenômeno da comunicação organizacional seria possível alinhar três diferentes frentes (Kreps, 1990; Marchiori, 2014). Uma primeira corrente denominada tradicional estabelece que a comunicação pode ser medida, sistematizada e padronizada, numa relação entre comunicação e a eficiência organizacional. Autores como Kreps (1990), comentam que falar de comunicação organizacional significa ser uma fonte de informação (data-gathering) para os integrantes de uma dada organização, constituindo-se a informação, numa variável intermediária que está contida na comunicação da organização. A comunicação organizacional torna-se um processo pelo qual integrantes da organização capturam dados e informações sobre a organização em si e suas mudanças. Esta abordagem buscava maior controle do processo comunicativo, visando a aumentar a eficácia da comunicação entre liderança e a base da organização. Como comenta Curvello (2002) essa corrente teórica alinhava-se às visões da organização como mecanismo passível de ser entendido e modificado a partir da racionalidade linear. Uma segunda corrente adota um modelo mais interpretativo e traduz a organização como uma tessitura de culturas e eminentemente um fenômeno subjetivo de ação social onde os sujeitos compartilham significados. Trata-se também de um espaço de negociação e discursos coletivos (Marchiori, 2014). Essa perspectiva volta-se ao processo simbólico que é socialmente construído e onde a realidade organizacional é estabelecida através da comunicação. A terceira abordagem trata de uma perspectiva crítica e volta-se para a comunicação como instrumento de opressão na organização. Procura considerar a estrutura social e o processo simbólico, estabelecendo relações entre eles para a formação de opiniões e exercício de controle. A teoria crítica vê na organização um terreno de conflitos inconciliáveis de classes: os chefes e os empregados (Marchiori, 2014).

Para além dessas correntes também existem interpretações que integram vários aspectos como o de Restrepo (1995), onde a comunicação nas organizações pode ser entendida de forma integral, atuando desde a construção da cultura e identidade, bem como de sua projeção externa e construção de imagem. Esse autor considera a organização como um conjunto de unidades coletivas de ação, dirigidas por um poder e uma autoridade que determina o status e o papel de seus mem-

bros. Assim, integra a história organizacional, as relações de poder, um núcleo de poder e uma autoridade constituída, estabelecendo quatro dimensões do processo comunicacional (Restrepo,1995):

- informação como transações voltadas ao negócio e um sistema normativo (missão, valores, princípios, políticas);
- divulgação, como forma da organização se tornar conhecida, tornar público;
- gerador de relações direcionadas a socialização e processos culturais;
- participação, como ação de comunicação entre os integrantes da organização, dando espaço para a escuta do 'outro'.

Adicionalmente a abordagem da Escola de Montreal também traz à tona a necessidade de apreensão da comunicação a partir de sua complexidade. Melhor dizendo, na Escola de Montreal exercita-se o resgate da linguagem e do discurso, ao mesmo tempo em que entende a comunicação como processo constituinte das organizações. A linguagem e o discurso possibilitam a emergência de significados e sentidos, entendendo que quando a comunicação se realiza, produz-se a organização (Freire, 2009). Dentre as abordagens apresentadas, a abordagem sistêmica e sinérgica da comunicação organizacional integrada desenvolvida por Kunsch (2003) nos convida a tratá-la como uma filosofia que, em uma organização, congrega as diversas áreas, tais como a comunicação interna, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação administrativa. Esse sistema facilita a visualização das diversas dimensões da comunicação numa organização, sem perder de vista que sempre estamos considerando relacionamentos e interações com diversos públicos e com uso diferenciado de estratégias, canais e ferramentas. A comunicação interna pode ser compreendida como todo o conjunto de esforços voltados a fluxos, redes formal e informal, canais e ferramentas de comunicação, que estabelecem as interações entre a organização e seus empregados. Como menciona Kunsch (2003) a comunicação interna precisa ser planejada, com objetivos bem definidos

para viabilizar toda a interação entre a organização e seus empregados, usando as várias ferramentas da comunicação institucional e mercadológica. Nos últimos vinte anos a área de comunicação interna ganhou mais destaque, especialmente porque demonstrou sua importância no desenvolvimento da cultura organizacional e na construção de identidade corporativa. Uma comunicação interna eficaz alinha informações e conhecimentos com os empregados, auxiliando no engajamento e impactando positivamente no desempenho da organização. Como menciona Marchiori (2014), a comunicação interna pode atuar como formadora de embaixadores da organização, disseminando valores, práticas, produtos e serviços. Lembre também que uma organização se comunica quando seus empregados em diferentes níveis organizacionais relatam a mesma história e os mesmos valores da organização para seus diversos públicos. Aponta atitudes a serem adotadas como estratégia para a comunicação interna nas organizações, entre as quais se destacam: mapear os funcionários; avaliar e abrir canais de comunicação; gerenciar conflitos; ouvir e falar; criar relacionamentos efetivos; comunicar efetivamente; buscar entendimento, consciência, compreensão e participação; identificar e analisar informações junto aos públicos; mudar a mentalidade de funcionários, lideranças e administradores.

Para a proposição de uma abordagem integrada em comunicação, expressa no Quadro 2, decidiu-se observar aspectos da comunicação interna e organizacional que melhor fornecem suporte ao processo de comunicação da liderança. A dimensão da comunicação interna compõem-se de relacionamento interpessoal, práticas de comunicação, comunicação simétrica e comunicação transparente. A variável relacionamento interpessoal estabelece que o líder detem uma comunicação clara e direta com o time e com o trabalho a ser realizado, assim como estimula uma troca positiva de experiências no ambiente de trabalho (Men, 2014; Muir, 2014; Mumby, 2013). A variável práticas de comunicação indica que a liderança precisa ter conhecimento e utiliza os diferentes canais de comunicação, além de dar suporte para que o time também os adote e utilize (Men, 2014; Muir, 2014; Mumby, 2013). A variável comunicação simétrica trata de uma comunicação aberta e bidirecional com o time, oferecendo oportunidades para a troca de ideias (Men, 2014; Muir, 2014; Mumby, 2013). A variável comunicação transparente assegura que o líder tem uma comunicação clara e transparente com o time e estimula uma comunicação colaborati-

va entre seus integrantes. (Men, 2014; Muir, 2014; Mumby, 2013). Quadro 2 – Comunicação e suas dimensões.

A dimensão da comunicação organizacional constitui-se de comunicação com *stakeholder*, canais de comunicação, construção de relacionamento, colaboração com o time e gestão comum do conhecimento.

A variável comunicação com *stakeholder* significa que o líder responde por uma comunicação contínua com os *stakeholders*, ao mesmo tempo que representa a voz da organização para o meio externo (Muir, 2014; Mumby, 2013; Yanaze, 2011). A variável canais de comunicação reflete o grau de conhecimento e adoção dos canais pelo líder, assim como seu estímulo para seu uso (Men, 2014; Muir, 2014; Mumby, 2013). A variável construção de relacionamento representa o esforço do líder em assegurar-se da construção de vínculos e relações no time, ao mesmo tempo que estabelece uma ponte de seu time com o conjunto da organização (Muir, 2014; Mumby, 2013; Yanaze, 2011). A variável colaboração com o time dedica-se a percepção de como o líder fortalece a colaboração entre os integrantes do time, enquanto reconhece e estimula essa colaboração através dos recursos comunicacionais disponíveis (Muir, 2014; Mumby, 2013; Yanaze, 2011). A variável de gestão comum de conhecimento reflete como o líder valorize a experiência e conhecimento adquirido pelo time, além de estimular o seu compartilhamento (Muir, 2014; Mumby, 2013; Yanaze, 2011).

CONSTRUCTO	DIMENSÕES	VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS	AUTORES
COMUNICAÇÃO	INTERNA	<p>Relacionamento interpessoal</p> <p>Práticas de comunicação</p> <p>Comunicação simétrica</p> <p>Comunicação transparente</p>	<p>V11.Liderança tem relacionamento interpessoal com o time</p> <p>V12.Liderança aplica práticas de comunicação no trabalho</p> <p>V13.Liderança demonstra comunicação simétrica com o time</p> <p>V14.Liderança demonstra comunicação transparente com o time</p>	<p>Men, 2014;</p> <p>Stacks,2014</p>
	ORGANIZACIONAL	<p>Comunicação com <i>stakeholders</i></p> <p>Canais de comunicação</p> <p>Construção de relacionamento</p> <p>Colaboração com o time</p> <p>Gestão comum de conhecimento</p>	<p>V15.Liderança tem uma comunicação ativa com os <i>stakeholders</i></p> <p>V16.Liderança conhece e aplica os canais de comunicação</p> <p>V17.Liderança demonstra construção de relacionamento</p> <p>V18.Liderança tem colaboração com o time</p> <p>V19.Liderança demonstra gestão comum do conhecimento</p>	<p>Muir, Bell, 2014</p> <p>Mumby,2013</p> <p>Yanaze, 2011</p>

## **TOMADA DE DECISÃO E EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL**

O exercício da comunicação da liderança, além de estabelecer um compromisso junto ao seu time e a organização, pretende responder ao alcance de objetivos e metas que coletivamente precisam ser desenvolvidos.

O presente modelo de comunicação da liderança tomou por referência autores que definem algumas dimensões chave que abordam as diferentes razões, motivos, intenções e comportamentos do líder para a consecução de uma tomada de decisão assertiva e consistente.

O Quadro 3 a seguir consolida essas principais dimensões e variáveis do modelo. A variável avaliação de risco representa a capacidade do líder em ponderar os riscos associados ao trabalho e coordenar ações consistentes com o time (Gouran, 1999; Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Mykkanen, 2015). A variável avaliação de incerteza reflete a habilidade do líder em considerar probabilidades de sucesso ou fracasso e orientar o time diante das possibilidades (Gouran, 1999; Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Mykkanen, 2015). A variável capacidade de resposta representa a velocidade e assertividade demonstrada pelo líder face as diferentes situações organizacionais (Gouran, 1999; Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Mykkanen, 2015). A variável capacidade de tomada de decisão estratégica significa o alinhamento do líder frente aos objetivos de negócio e visão de longo prazo, assegurando que o time responda de acordo com essas orientações (Gouran, 1999; Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Mykkanen, 2015). A variável razão da liderança reflete quanto o líder está empoderado para a tomada de decisão e como seu time observa essa condição (Gouran, 1999; Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Mykkanen, 2015). A variável motivo da liderança relaciona-se com os argumentos e justificativas das decisões tomadas (Gouran, 1999; Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Mykkanen, 2015). A variável intenção da liderança vincula-se a forma como se explicita a tomada de decisão e sua conexão com propósitos maiores da organização (Gouran, 1999; Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Mykkanen, 2015). A variável comportamento da liderança demonstra como o líder expressa suas atitudes e comportamentos que são relevantes para o processo de tomada de decisão (Gouran, 1999; Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Mykkanen, 2015).

**QUADRO 3: TOMADA DE DECISÃO E SUAS VARIÁVEIS**

<b>CONSTRUCTO</b>	<b>DIMENSÕES</b>	<b>VARIÁVEIS</b>	<b>DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS</b>	<b>AUTORES</b>
<b>TOMADA DE DECISÃO</b>	<b>Processo de tomada de decisão</b>	Avaliação de risco Avaliação de incerteza Capacidade de resposta Capacidade de tomada de decisão estratégica Ter razões de liderança Ter motivos de liderança Ter intenção de liderança Ter comportamento de liderança	V20. Liderança demonstra a avaliação de risco no trabalho V21. Liderança demonstra avaliação de incerteza no trabalho V22. Liderança demonstra boa capacidade de resposta com o time V23. Liderança demonstra capacidade de tomada de decisão estratégica no trabalho V24. Liderança apresenta razões para tomar decisão no trabalho V25. Liderança tem motivos para tomar decisão no trabalho V26. Liderança apresenta intenções para tomar decisão no trabalho V27. Liderança tem comportamento relevante para tomar decisão no trabalho	Gouran, 1999 Hirokawa, 1986 Westaby; Tahira; Probst; Lee, 2010 Mykkänen, Vos. 2015

O Quadro 4 apresenta as dimensões e variáveis relacionadas a efetividade organizacional aqui entendida como a forma pela qual a



comunicação da liderança efetivamente terá reflexos sobre o time de trabalho, a organização e os resultados a serem alcançados (Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Lacerda, 2015).

A efetividade organizacional está composta de cinco variáveis críticas: capacidade de organização; relacionamento com outros; relacionamento empregado-organização; alcance de objetivos; gestão de mudança. A variável capacidade de organização diz respeito a habilidade do líder em organizar as tarefas, funções, atribuições e o trabalho como um todo do time (Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Lacerda, 2015). A variável relacionamento com outros representa como o líder se relaciona com as demais áreas da organização, preservando e projetando seu time, ao mesmo tempo em que viabiliza a execução dos trabalhos (Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Lacerda, 2015). A variável relacionamento empregado-organização trata da forma como o líder representa a organização junto ao seu time, assegurando critérios éticos e justos nas relações (Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Lacerda, 2015). A variável alcance de objetivos se refere ao compromisso do líder em atingir os objetivos traçados para seu time de acordo com os recursos disponibilizados (Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Lacerda, 2015). A variável gestão de mudança significa a forma pela qual o líder atua para que o time desenvolva uma nova percepção, atitude e comportamento (Westaby et al, 2010; Hirokawa, 1986; Lacerda, 2015).

**QUADRO 4: EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL**

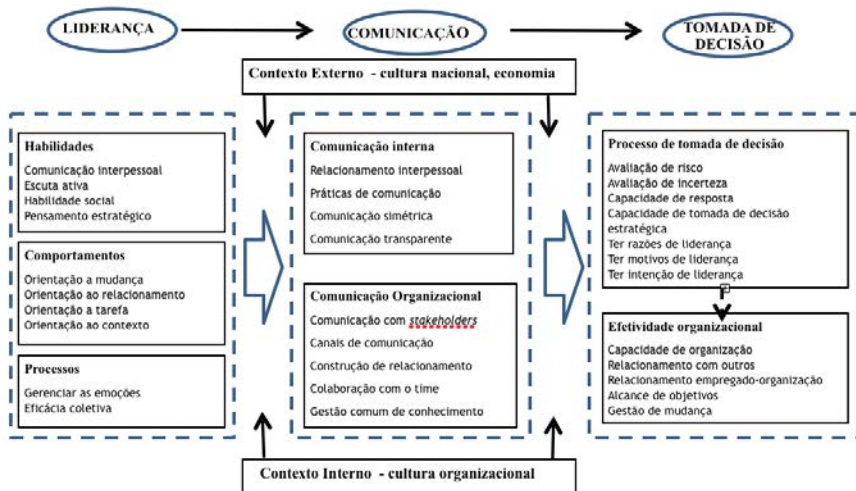
CONSTRUCTO	DIMENSÕES	VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS	AUTORES
EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL	Efetividade Organizacional	Capacidade de organização Relacionamento com outros Relacionamento empregado-organização Alcance de objetivos Gestão de mudança	V28. Liderança demonstra capacidade de organização no trabalho V29. Liderança desenvolve relacionamento com outros V30. Liderança dá suporte ao relacionamento empregado-organização V31. Liderança dá suporte ao alcance de objetivos V32. Liderança demonstra capacidade de gestão de mudança no trabalho	Hirokawa, 1986 Lacerda, 2015

## MODELO DE COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA PARA TOMADA DE DECISÃO

O modelo proposto na Figura 1 representa a síntese dos vários aspectos compilados nos artigos e publicações que abordam a comunicação da liderança e a forma pela qual sua prática assegura uma melhor tomada de decisão e efetividade organizacional.

O modelo com suas dimensões e variáveis, descrito anteriormente, se inscreve num contexto cultural externo, a partir da cultura nacional, e interno, a cultura de uma organização em particular, refletindo as possíveis influências sobre as variáveis identificadas.

**FIGURA 1: MODELO DE COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA PARA TOMADA DE DECISÃO**



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo apresentado é uma contribuição ao entendimento de forma a integrar conceitos e conhecimentos de diferentes áreas, dentre as quais administração, estudos organizacionais, comunicação e relações públicas.

O modelo proposto será tomado como referência para estudos de doutoramento ao observar organizações de diferentes origens, tais como privadas multinacionais, privadas nacionais, públicas e entidades civis, com o propósito de observar a validade estatística das variáveis enunciadas e sua capacidade explicativa sobre o fenômeno da comunicação da liderança para a tomada de decisão em organizações no Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, J. A. (2002). *What we know about leadership and effectiveness*. In *First International Workshop on Leadership Research*. Oxford, 16-17 December. Oxford: *European Institute for Advanced Studies in Management*
- AVOLIO, B. J. (2007). *Promoting more integrative strategies for leadership theory-building*. *American Psychologist*, 62 (1), 25-33

BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985

BASS, B. M., AVOLIO, B. J., JUNG, D. I., BERSON, Y. *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218, 2003

BASS, B. M., WALDMAN, D. A., AVOLIO, B. J. and BEBB, M. *Transformational leadership and the falling dominoes effect*. *Group and Organization Studies*, 12 (1), 73-87, 1987

BERGAMINI, C. W. (2009). *Liderança: administração do sentido*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

BURNS, J. M. *Transforming Leadership*. New York: Grove Press, 2003

CONGER, J. A. and KANUNGO, R. N. (1994). *Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement*. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (5), 439-452.

DAVID V, D. (2000). *Leadership development: A review in context*. *The Leadership Quarterly*, 11 (4), 581-613.

DAVID. V. D. and LORD, R. G. (1988). *Executive leadership and organizational performance – suggestions for a new theory and methodology*. *Journal of Management*, 14 (3), 453-464.

FREIRE, O. B. L. *Comunicação, cultura e organização: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada*. São Paulo. 236 fl. 2009. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP, 2009. p. 70-75.

GOURAN, D.S. (1999). *Communication in groups. The emergence and evolution of a field study*. In Lawrence R. Frey, Dennis S. Gouran; Marshal Scott Poole. *The handbook of group communication theory & research*. Thousand Oaks, California. 3-16

HIROKAWA, R.Y. 1986. *Communication and group decision making*. Thousand Oaks, California. SAGE publications

JAFFE, D. *Organization Theory – Tension and Change*. New York, NY: McGraw-Hill, 2001

JAMES D. W.; TAHIRA M. P.; BARBARA C. Lee. *Leadership decision-making: A behavioral reasoning theory analysis*. *The Leadership Quarterly*. Volume 21, Issue 3, June 2010, Pages 481

KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003, p. 152-164.

LACERDA, T. M. R. (2015). *Understanding leadership effectiveness in organizational settings: an integrative approach*. PhD Thesis. ISEG School of Economics and Management, Universidade de Lisboa.

LOPES FILHO, B. B. *A comunicação nas organizações em uma realidade de ruptura: os ambientes empresariais sob a ótica do pensar e fazer renovadores*. In: *Congresso Internacional de Relações Públicas e Comunicação, XIV, Alarp*, Salvador, 2014. Anais. Vol. I, cap. 1, 2014. p. 73-90.

MARCHIORI, M. (2014). *Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios*. In: MARCHIORI, M. (Org). *Liderança e comunicação interna*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, p.107-125.

MEN L. R.; STACKS, D. (2014) *The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships*. *Journal of Public Relations Research*, 26, 301-324

MENG, J.; BERGER, B. (2013) *An Integrated Model of Excellent Leadership in Public Relations: Dimensions, Measurement, and Validation*. *Journal of Public Relations Research* (25), 141-167

MUIR, C.; BELL, R. L. (2014). *A Review of business communication under the leadership function*. *Business Studies Journal*. Vol. 6, Special Issue, Number 2, p.99-121

MUMBY, D. K. (2013). *Organizational communication: a critical approach*. California: SAGE Publications.

MUMFORD M. D., ZACCARO, S. J., CONNELLY, M. S. and MARKS, M. A. (2000). *Leadership skills: Conclusions and future directions*. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 155-170.

MYKKÄNEN AND VOS. (2015) *The Contribution of Public Relations to Organizational Decision Making*. *Public Relations Journal*, Vol. 9, No. 2

YANAZE, M. H. (2011). *Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações*. São Paulo, Ed. Saraiva, 2ª ed, 782 p.

YUKI, G. A. (2008). *How leaders influence organizational effectiveness*. *The Leadership Quarterly*, 19 (6), 708-722.

# COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NA CONSTRUÇÃO DE VALOR: UM ESTUDO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE PERFIL SUSTENTÁVEL

---

Valdete Marines Cecato<sup>1</sup>

## RESUMO

Esse artigo aborda os resultados mais relevantes de uma pesquisa sobre a contribuição do processo de comunicação para a construção da sustentabilidade em um grupo de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) brasileiras. O estudo considerou apenas organizações que se posicionam como sustentáveis e teve como uma de suas premissas a interdependência entre os processos de comunicação e de sustentabilidade nos ambientes interno e externo das organizações analisadas. A pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira delas, quantitativa, consistiu no envio de um questionário a uma amostra de 79 MPMEs sendo que 40 organizações o responderam. Na segunda fase foram desenvolvidas entrevistas em profundidade com oito empreendedores, 20% dos respondentes.

**Palavras-chave:** Comunicação, Sustentabilidade, MPMEs

## INTRODUÇÃO

A contribuição da comunicação para a construção da sustentabilidade, como um objetivo-fim das empresas (perspectiva adotada pelo estudo), pressupõe o compartilhamento de significados entre todos os

---

<sup>1</sup> Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). É jornalista, formada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

atores envolvidos, o que caracteriza a comunicação como um processo e não como uma prática unilateral (Ferrari, 2011). Segundo a autora, nessa perspectiva, a visão emissor-receptor é substituída por “uma orientação mais dinâmica e complexa de significados construídos, segundo a qual os atores podem ser ativos e tomar iniciativas” (FERRARI, 2011. P. 154). Capacidade e disposição ao diálogo, interação com seus públicos, engajamento da rede de *stakeholders* em torno de princípios assumidos publicamente, além da implementação de práticas que fomentem um ambiente de confiança, transparência e credibilidade são condutas inerentes ao processo de comunicação em empresas e instituições que buscam a sua sustentabilidade e a consequente geração de valor. Para Sigtnizer e Prexl (2008, apud Bortree, 2011) organizações que dialogam com seus públicos sobre sustentabilidade têm mais chances de criar engajamento, contribuindo para o bem-estar da sociedade como um todo. Nesse processo, a transparência tem papel fundamental e apresenta quatro dimensões, segundo Rawlins (2006 apud Bortree, 2011): participação; disponibilidade de informações para que as pessoas tenham condições de formar opinião sobre a organização; atitude proativa da organização no sentido de assumir publicamente a responsabilidade pelos seus atos e decisões; fomento à comunicação aberta com todos os interlocutores e atores constitutivos da organização.

Pontos de vista de autores, que analisam a constituição comunicativa das organizações, reforçam as afirmações apresentadas. Taylor e Cooren (1997, apud Casali, 2009 p. 113) dizem que as organizações em geral se constituem e se expressam pela comunicação, “o que se dá por meio de palavras, ideias, conceitos ou outros elementos de expressão oral ou corporal”. Segundo Christensen, Morsing e Thyssen (2013) a comunicação não é uma atitude isolada, mas é um processo constitutivo de toda a vida organizacional. Freitas (1991, p. 34) afirma que as organizações podem ser compreendidas como “fenômeno de comunicação se o qual inexistiriam”.

Quanto à sustentabilidade, é inquestionável que a sua construção é um caminho sem volta e que vai muito além de decisões mercadológicas ou voltadas à imagem e reputação. No ambiente empresarial, pressupõe transformações em processos e relacionamentos em todas as suas atividades sejam de “pesquisa, desenvolvimento e inovação, da política de recursos humanos, do trabalho produtivo, das estratégias de *marketing* e mesmo do departamento financeiro [...]” (AMATO NETO,

2011, p. 10). Além disso, segundo Almeida (2002), a perspectiva da sustentabilidade exige das lideranças um olhar para o futuro e a consciência de que as parcerias e a responsabilidade compartilhada devem substituir as relações tradicionais nos negócios.

Há vários entendimentos sobre o significado de sustentabilidade. No entanto, Bonfiglioli (2012) afirma que, apesar de sua origem técnica nas engenharias, ecologia e economia, a disseminação do conceito deu-se por meio de processos políticos multilaterais desde a divulgação do documento *Nosso Futuro Comum*, mais conhecido como Relatório Brundtland (1987)<sup>2</sup>. No ambiente corporativo, prevalece a perspectiva de Elkington (1998) que defende uma gestão equilibrada entre os aspectos social, econômico e ambiental. Jacobi, Raufflet e Arruda (2011, p. 23) entendem a sustentabilidade como a capacidade de resistir e, no que diz respeito às pessoas é o “potencial de manutenção do bem-estar por um longo período, o que possui dimensões ambientais, sociais e econômicas”.

O processo para que uma organização se torne sustentável não se restringe ao seu ambiente de negócios e relacionamentos. A estratégia empresarial deve inserir-se em um olhar atento ao contexto planetário, possível de ser delineado a partir do acompanhamento e compreensão das decisões tomadas em iniciativas conduzidas, principalmente pela ONU. Em setembro de 2015, a Cúpula da Organização das Nações Unidas (ONU) aprovou o documento *Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*<sup>3</sup>, que contém os 17 Objetivos

---

<sup>2</sup> A definição mais aceita para desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro. Disponível em [http://www.wwf.org.br/natureza\\_brasileira/questoes\\_ambientais/desenvolvimento\\_sustentavel/](http://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/questoes_ambientais/desenvolvimento_sustentavel/). Acesso em 06/03/2016.

<sup>3</sup> O documento foi construído a partir das bases e resultados dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), lançados pela ONU em 2000, com prazo de alcance para 2015. O compromisso foi assinado por 191 nações que se comprometeram a combater a pobreza extrema e outros males que afetam a sociedade global. Seus resultados estão disponíveis em <http://www.pnud.org.br/odm.aspx>. Acesso em 06/03/2016.



do Desenvolvimento Sustentável (ODS). A agenda é formada por um plano de ação com foco em pessoas, planeta e prosperidade<sup>4</sup>. Sua execução exigirá empenho de governos, setor privado, sociedade civil, academia, mídia e ONU. Em termos gerais os ODS sinalizam para a necessidade de transformações profundas no modelo econômico visando preservar e proteger o meio ambiente, garantir a paz e acabar com a miséria. Aponta para mudanças na geração e consumo de energia renovável, em detrimento dos combustíveis fósseis

A Conferência das Nações Unidas sobre Mudança Climática - COP-21-, realizada em dezembro de 2015, trouxe mais elementos que interferem no cenário das organizações. O Acordo de Paris, ratificado por 195 países, estabeleceu como limite manter o aquecimento global em 2 ° graus centígrados e esforços para conter o aumento da temperatura em 1,5° centígrado. O impacto dessas decisões nas organizações tende a dar-se como risco (empresas que não se adaptam às novas condições) ou oportunidades de inovação e desenvolvimento de produtos e serviços alinhados à busca da sustentabilidade, com o foco em uma economia de baixo carbono. É dessas organizações, que entendem a sustentabilidade como oportunidade e que dirigem seus esforços na direção da criação de valor, que o estudo buscou se ocupar.

A opção por MPMEs que se posicionam como sustentáveis, como objeto da pesquisa, deve-se à sua enorme relevância no contexto socioeconômico, ambiental, geração de inovação e de disseminação de práticas sustentáveis. As empresas que formam o universo das MPMEs correspondem a, nada menos, de 99,7% do total, sendo responsáveis por 65% dos empregos formais. Somente as micro e pequenas empresas (MPEs) geram 25% do Produto Interno Bruto (PIB) e 40% da massa salarial<sup>5</sup>. Para Sachs (2008), o estímulo à geração e expansão de empreendi-

---

<sup>4</sup> Os 17 ODS estão disponíveis em <http://www.pnud.org.br/ods.aspx>. Acesso em 06/03/2016.

<sup>5</sup> Dados do Programa de Capacitação de Empresas em Desenvolvimento da Fundação Instituto de Administração (Proced/FIA) e Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVCes), com base em informações do Cadastro nacional de Empresas (CEMPRE) do IBGE.

mentos de pequeno porte deve ser prioridade nas políticas que visam à inclusão social pelo trabalho.

Diante das informações apresentadas em relação à comunicação, à sustentabilidade e à relevância das MPMEs, estabeleceu-se como o principal objetivo do estudo: verificar qual a contribuição do processo de comunicação para a construção da sustentabilidade na amostra de MPMEs pesquisadas. Com essa finalidade, foram definidos quatro objetivos específicos: a) identificar as ferramentas de comunicação utilizadas pelos empresários consultados; b) compreender como eles se relacionam com a sua rede de *stakeholders*; c) verificar se os empreendedores desenvolvem as suas ações de comunicação com intenção estratégica; d) apurar se há uma inter-relação entre comunicação e sustentabilidade no ambiente de negócios interno e externo das empresas pesquisadas. A metodologia utilizada e os principais resultados serão abordados nos próximos itens desse artigo.

## **PRINCÍPIOS METODOLÓGICOS**

O estudo realizado teve caráter exploratório, com a utilização das técnicas de questionário autoaplicável e entrevista em profundidade. A natureza exploratória da pesquisa deve-se ao pouco conhecimento acumulado sobre o tema – comunicação para a sustentabilidade em MPMEs posicionadas como sustentáveis -, à necessidade de aprimoramento de ideias e perspectivas a respeito do tema e à flexibilidade que caracteriza investigações com esse perfil (GIL, 2002; SILVEIRA e CÓRDOVA, 2009).

O questionário possibilitou a coleta de um grande número de informações, que foram trabalhadas estatisticamente, de acordo com Bussab e Morettin (2013). Composto por 22 questões, sendo 21 fechadas de múltipla escolha e uma aberta, o questionário estimulou os empreendedores a opinarem sobre 97 itens relacionados às características de sua empresa, atividades de comunicação e relacionamento, sustentabilidade e visão de futuro. As entrevistas em profundidade, realizadas com base em um roteiro semiestruturado, visaram ao aprofundamento das respostas dos participantes. Ou seja, enquanto a primeira fase da pesquisa viabilizou a coleta de um número elevado de informações, a entrevista contribuiu para qualificar as respostas (BARROS e NOVELLI, 2012; SELTIZ et al apud BARROS, 2012; MARCONI e LAKATOS, 2003).

Para selecionar as MPMEs da amostra, a técnica utilizada foi não probabilística com critérios de intencionalidade e conveniência (NOVELLI, 2012; MARCONI e LAKATOS, 2003). A escolha atendeu às seguintes exigências: a) as empresas deveriam ser classificadas como MPMEs, de acordo com o número de pessoas ocupadas, método utilizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)<sup>6</sup>; b) serem privadas e de capital nacional; c) oferecerem ao mercado produtos e serviços associados à sustentabilidade e/ou manterem posicionamento público que as identifique como sustentáveis.

Com a definição dos parâmetros citados, foram selecionadas bases de dados para a identificação de MPMEs com potencial de qualificação para compor a amostra<sup>7</sup>. O primeiro crivo possibilitou a ex-

---

<sup>6</sup> O IBGE estabelece que, para o setor industrial, são consideradas microempresas organizações com até 19 pessoas ocupadas; pequenas empresas são aquelas que mantêm entre 20 e 99 pessoas ocupadas e médias empresas entre 100 e 499 pessoas ocupadas. Para empreendimentos dos setores de serviços e comércio, microempresas têm até nove pessoas ocupadas; pequenas mantêm entre 10 e 19 pessoas ocupadas e médias empresas, entre 50 e 99 pessoas ocupadas.

<sup>7</sup> As bases de dados utilizadas para identificar MPMEs para a pesquisa foram: Finep - Prêmio Nacional de Inovação – Categoria Micro e Pequenas Empresas – Edições 2006-2013 –Disponível em <http://www.premiodeinovacao.com.br/>. Acesso em 10/09/2014; Centro Sebrae de Sustentabilidade. Disponível em <http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/>. Acesso em 11/09/2014; Exame PME- 250 empresas que mais crescem no Brasil, 2014. Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/exame-pme-lista-as-250-pequenas-empresas-que-mais-crescem>. Acesso em 15/09/2014; Instituto Empreender Endeavor. Disponível em <https://endeavor.org.br/empreendedores-endeavor/>. Acesso em 10/10/2014; Prêmio Isto É Empresas Mais Conscientes. Categorias Pequena e Média Empresa. Disponível [http://www.istoe.com.br/reportagens/389075\\_ISTOE+PREMIA+AS+EMPRESAS+MAIS+CONSCIENTES+DO+BRASIL](http://www.istoe.com.br/reportagens/389075_ISTOE+PREMIA+AS+EMPRESAS+MAIS+CONSCIENTES+DO+BRASIL)[http://www.istoe.com.br/reportagens/389075\\_ISTOE+PREMIA+AS+EMPRESAS+MAIS+CONSCIENTES+DO+BRASIL](http://www.istoe.com.br/reportagens/389075_ISTOE+PREMIA+AS+EMPRESAS+MAIS+CONSCIENTES+DO+BRASIL). Acesso em 23/10.2014. Análise dos Modelos de Negócios Sustentáveis Ethos. Disponível em <http://www3.ethos.org.br/ce2013/modulos/analise-de-modelo-de-negocios-sustentaveis/>. Acesso em 10/10/2014; Prêmio Competitividade Brasil para Micro e Pequenas

tração de 107 MPMEs que, posteriormente, foram submetidas a uma avaliação mais apurada. Ao final desse processo, restaram 79 MPMEs e 103 empreendedores, que se tornaram o objeto do estudo e receberam o questionário, sendo que 42 (53,2%)<sup>8</sup> o responderam. A tabela 1 traz os principais dados gerais sobre as MPMEs e seus empreendedores.

**TABELA 1 – DADOS GERAIS DAS MPMEs E EMPREENDEDORES**

<b>CARGO/FUNÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA</b>	
Fundadores e/ou presidentes das MPMEs	22 (55%)
Sócios	08 (21%)
Gerentes/Coordenadores/não especificaram	10 (10%)
<b>SETOR DAS MPMEs</b>	
Indústrias	22 (55%)
Serviços	12 (30%)
Comércio	04 (10%)
Agronegócio	02 (5%)
<b>Idade média</b>	13 anos
<b>Pessoas ocupadas/média</b>	52

---

Empresas. Disponível em <http://www.mbc.org.br/mpe/>. Acesso em 23/10/2014; Fimai 2014. Disponível em <http://www.fimai.com.br/pages/galeria.aspx?ativo=true&modo=vertical&mn=12>. Acesso em 30/11/2014. Prêmio Professor Samuel Bechimol e Banco da Amazônia de Empreendedorismo Consciente. Disponível em <http://www.amazonia.desenvolvimento.gov.br/>. Acesso em 30/11/2014.

<sup>8</sup> Duas empresas foram excluídas porque suas respostas revelaram número de empregados acima dos parâmetros do IBGE para MPMEs.

<b>ESCOLARIDADE DOS PARTICIPANTES</b>	
<b>Curso superior completo</b>	28 (70%)
<b>Pós-graduação</b>	21 (51%)

Para analisar o conjunto das informações captadas pelo questionário e pelas entrevistas, foi elaborada uma matriz formada por dois eixos. No eixo vertical, estão os modelos de comunicação Colaborativo e Unilateral, cujas características foram definidas com base nos conceitos de relacionamentos Simétricos e Assimétricos de Relações Públicas de Grunig e Hunt (1984). As perspectivas destes autores determinaram os parâmetros para avaliar as práticas de comunicação das MPMEs pesquisadas, como pode ser visto na Tabela 2.

**TABELA 2 – PARÂMETROS DE CLASSIFICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DAS MPMEs**

<b>MODELO</b>	<b>PARÂMETROS</b>
Colaborativo (Simétrico)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposição ao diálogo;</li> <li>- Intenção estratégica;</li> <li>- Comunicação planejada visando à sustentabilidade da empresa;</li> <li>- Plano de estruturar, criar ou fortalecer uma política de comunicação;</li> <li>- Visão de oportunidade no aproveitamento das mídias digitais e outros meios de divulgação e relacionamento;</li> <li>- Presença do fundador e/ou sócio;</li> <li>- Práticas colaborativas;</li> <li>- Atitude proativa.</li> </ul>

Unilateral (Assimétrico)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação unilateral;</li> <li>- Baixa (ou nenhuma) disposição ao diálogo;</li> <li>- Ausência de planejamento associada à falta de intenção estratégica;</li> <li>- Foco apenas na divulgação de produtos e serviços;</li> <li>- Atitude reativa;</li> <li>- Ações esporádicas.</li> </ul>
-----------------------------	--

Fonte: Elaboração da pesquisadora com base em Grunig e Hunt (1984)

A apuração das respostas aos questionários revelou que 32 MPMEs (80%) adotam práticas de comunicação colaborativa e oito (20%) de comunicação unilateral. Esse resultado evidencia que a maioria das MPMEs está aberta à interação e ao diálogo com os seus públicos e utilizam a comunicação de forma estratégica mesmo que não haja um planejamento formal das atividades.

No eixo horizontal da matriz encontram-se os cinco estágios de sustentabilidade, elaborados com base nos estudos de Willard (2005 apud IBGC, 2007)<sup>9</sup>, Mirvis e Googins (2006), Lauriano, Bueno Spitzneck (2014) e Amato Neto (2009). Willard (2005) identificou cinco fases que as empresas passam para a sua adesão à sustentabilidade: 1) pré-cumprimento legal: a empresa entende o lucro como sua única obrigação; ignora a sustentabilidade e coloca-se contra qualquer regulamentação nesse sentido porque representaria custos; 2) cumprimento legal: a empresa gerencia seus passivos obedecendo às legislações trabalhista, ambiental, de saúde e segurança; as ações sociais e ambientais são consideradas custos; 3) além do cumprimento legal: a empresa percebe que pode fazer economias com a ecoeficiência; reconhece que investimentos socioambientais podem minimizar riscos, melhorar a reputação e trazer impactos positivos ao seu valor econômico. Iniciativas de sustentabilidade estão concentradas em áreas; não são institucionalizadas. 4) estratégia integrada: no lugar de custos e riscos, a empresa percebe investimentos e oportunidades; beneficia-se da sustentabilidade; 5) propósito e paixão: a empresa adota

<sup>9</sup> Íntegra disponível em <http://www.ibgc.org.br/userfiles/4.pdf>. Acesso em 07/03/2016.

práticas sustentáveis porque acredita que não há outro sentido para o seu negócio, o que emana da cultura do fundador.

A perspectiva de Mirvis e Googins (2006) considera sustentabilidade como um sinônimo de cidadania corporativa, sendo que esse entendimento serve de base para o estudo bianual sobre o estado de gestão para a sustentabilidade das empresas brasileiras de Lauriano, Bueno, Spitzeck (2014), da Fundação Dom Cabral (FDC). Os autores identificaram cinco estágios: 1) elementar: a sustentabilidade é esporádica e seus programas não são elaborados. Empresas nessa categoria são reativas e agem movidas pela lei; 2) engajado: a liderança leva em consideração alguns aspectos da sustentabilidade, mas as empresas tendem a ser reativas e têm comunicação limitada com os seus *stakeholders*; 3) inovador: líderes tomam a frente do processo de sustentabilidade. Empresas têm contato com uma diversidade de *stakeholders*, mas a percepção de transparência e a ética ainda é limitada. Não há coordenação nas atividades; 4) integrado: a liderança está à frente dos projetos de sustentabilidade, tem visão inclusiva; empreende esforços para mobilizar colaboradores a se comprometer com a sustentabilidade e contam com uma estrutura integrada; 5) transformador: sustentabilidade está no centro do modelo de negócios. Seu desafio é a criação de novos mercados com a fusão de sustentabilidade e negócios. Essas ideias somaram-se ao pensamento de Amato Neto (2011) que define empresa sustentável como aquela que insere os princípios da sustentabilidade em todas as suas atividades e relacionamentos e se compromete com dimensões que vão além do *triple botton line* como ética, cultura, trabalho e direitos humanos.

Com base nos autores citados, desenvolveu-se cinco conceitos para apurar o estágio de sustentabilidade das MPMEs pesquisadas, como pode ser observado na Tabela 3.

**TABELA 3 – CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE E ESTÁGIO DAS EMPRESAS**

<b>CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE</b>	<b>ESTÁGIO DA EMPRESA</b>
É um conjunto de normas, regulações e certificações relacionadas ao meio ambiente, relações de trabalho e pagamento de impostos;	<b>Rudimentar</b>
É a prática e a difusão de iniciativas para reduzir custos, por meio de melhorias na eficiência na utilização de recursos como água e energia, e destinação de resíduos;	<b>Ecoeficiente</b>
É o posicionamento de marketing da empresa, seus produtos e serviços;	<b>Mercadológico</b>
Uma estratégia de negócios que considera os pilares social, econômico e ambiental;	<b>Integrado</b>
Uma cultura transformadora e colaborativa, cuja finalidade é mobilizar a empresa para o desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis, contribuindo para a proteção do meio ambiente, melhoria contínua da qualidade de vida das pessoas e para a garantia dos direitos das futuras gerações.	<b>Transformador</b>

Fonte: Elaboração da pesquisadora, com base em Mirvis e Googins (2006); Lauriano, Bueno, Spitzneck (2014); Willard (2005 apud IBGC, 2007; Amato Neto (2011).

A apuração das respostas mostrou que a maioria das MPMEs da amostra entendem a sustentabilidade como uma cultura transformadora e colaborativa, como pode ser constatado na Tabela 4.



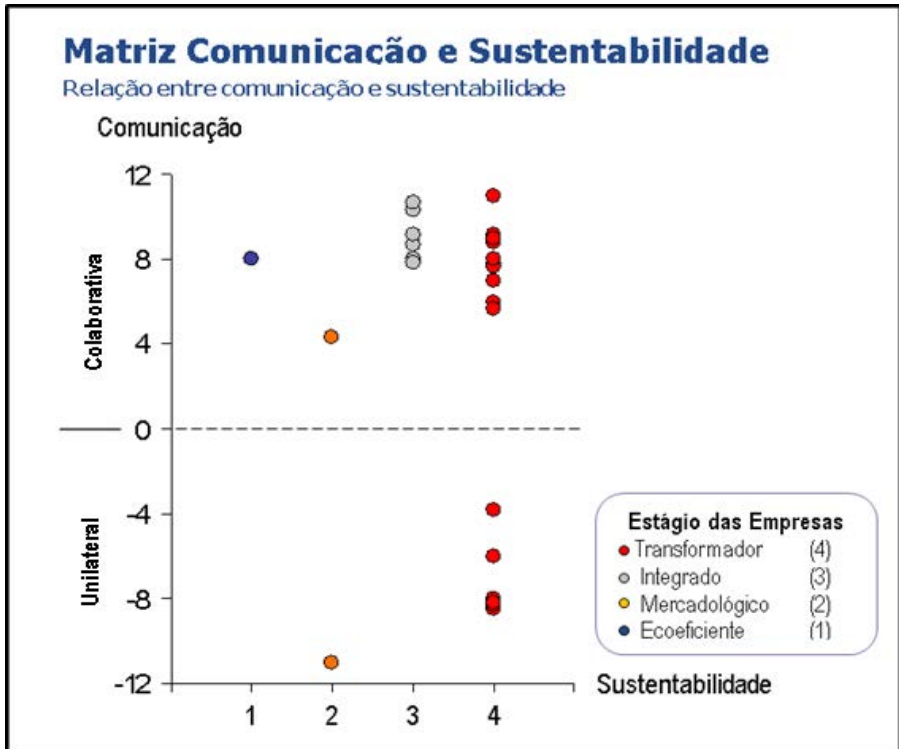
**TABELA 4 – RESULTADO ENCONTRADO NOS ESTÁGIOS DAS EMPRESAS**

<b>ESTÁGIO DE SUSTENTABILIDADE</b>	<b>NÚMERO DE MPMEs DA AMOSTRA</b>
Transformador	29
Integrado	08
Mercadológico	02
Ecoeficiente	01
Rudimentar	0
Total 40	40

Das 40 empresas, 29 encontram-se no estágio transformador e têm como um de seus principais desafios o desenvolvimento de produtos e serviços para um mercado no qual a agenda de negócios e a sustentabilidade caminham juntas (MIRVIS e GOOGINS, 2006). Seus líderes assumem o compromisso e a responsabilidade de conduzir a organização no rumo da sustentabilidade e vislumbram que esse é o caminho para o crescimento, consolidação e ganho de competitividade de seus empreendimentos (NAKAGAWA, 2009). Oito das organizações pesquisadas estão no estágio integrado e sua política de sustentabilidade considera os pilares social, econômico e ambiental, conhecido como o tripé da sustentabilidade de Elkington (1998). No estudo realizado, constatou-se que as empresas do estágio integrado são as mais antigas da amostra, com média de idade de 20 anos. Observou-se também que as organizações que pertencem à categoria das integradas fazem parte, em sua maioria, dos setores da indústria e do comércio e oferecem ao mercado produtos que aparentam não contar com tecnologias de ponta com elevado direcionamento à inovação. O estudo revelou baixa presença de empresas nos estágios de sustentabilidade mercadológico (duas) e ecoeficiente (apenas uma), o que impossibilita uma análise das práticas de comunicação em MPMEs com esse perfil. Nenhuma das MPMEs pesquisadas encontra-se no estágio rudimentar. Esse fato pode ser creditado a um dos critérios de seleção da amostra, que exigia a presença de empresas que desenvolvem produtos e/ou serviços associados à sustentabilidade.

Os resultados obtidos pela pesquisa em relação às práticas de comunicação – Colaborativas e Unilaterais – e estágios de Sustentabilidade – Transformador, Integrado, Mercadológico, Ecoeficiente e Rudimentar – permitiram o posicionamento de cada uma das MPMEs da amostra em uma matriz de análise, como pode ser visto no Gráfico 1.

**GRÁFICO 1 – MATRIZ DE ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**



Observa-se, na matriz, que as 23 MPMEs que se consideram *transformadoras* em sua sustentabilidade encontram-se posicionadas nos quadrantes inferior e superior direito. A diferença na sua posição nos quadrantes deve-se às suas práticas de comunicação (seis adotam o modelo unilateral e 17 colaborativo). As respostas mostraram que as organizações que estão no estágio *integrado* de sustentabilidade praticam comunicação colaborativa e estão situadas no quadrante superior direito, à esquerda do grupo das *transformadoras* colaborativas. As MPMEs

dos estágios mercadológico e ecoeficiente de sustentabilidade foram posicionadas de acordo com suas práticas de comunicação. Conclui-se, portanto, que nem todas as empresas da amostra, que se consideram *transformadoras* em sua sustentabilidade, são colaborativas em sua comunicação. A princípio, essa constatação pode parecer um contrassenso já que, pelos parâmetros da pesquisa, elas estariam no estágio mais avançado de compreensão da sustentabilidade, mas têm modelo de comunicação unilateral. No entanto, o que foi possível deduzir, pelas entrevistas realizadas, é que esse comportamento se deve à atuação quase solitária do empreendedor no desenvolvimento das ações de comunicação e relacionamento e ao entendimento de que seriam necessários investimentos financeiros para planejar e estruturar um modelo de comunicação mais alinhado à empresa. A pesquisa mostrou que as *transformadoras* são MPes, algumas de base tecnológica, duas *spin-offs*<sup>10</sup> e a maioria já foi criada com o DNA da sustentabilidade. As cinco médias empresas, que responderam o questionário, estão no grupo das integradas. Possuem modelos de comunicação mais estruturados, possível pela sua dimensão econômica e disponibilidade orçamentária.

Ao longo da realização do estudo, evidenciou-se que as ações de comunicação desenvolvidas pela maioria das MPes estão fortemente alinhadas à atividade empresarial e perspectiva de negócios. Para os empresários, os *stakeholders* mais relevantes para a sustentabilidade de seus empreendimentos são: clientes, funcionários e parceiros de negócios, o que reforça a intenção de estreitar o relacionamento para o crescimento da empresa. Todos os participantes consideram os clientes como o público principal e, na sequência os empregados e parceiros de negócios (38 ou 95%). Apesar de focarem as suas atividades de relacionamento em *stakeholders* com repercussão direta nos seus negócios, 85% empresas dizem-se comprometidas com gerações futuras e comunidade. Eles entendem que a comunicação pode contribuir para a sus-

---

<sup>10</sup> Segundo Pavani (2005) *spin offs* “são empreendimentos gerados a partir de ativos de conhecimento desenvolvidos em uma universidade, com o objetivo de transformar aqueles conhecimentos em produtos ou serviços a serem comercializados. É uma das formas de transferência de tecnologia para a sociedade”. Tese de doutorado disponível em <https://www.portalfea.fea.usp.br/pesquisa/pesquisa-na-fea/teses-e-dissertacoes/info?id=tde-28052015-143505>. Acesso em 20/06/2015.

tentabilidade das empresas por meio de estratégias para fortalecimento da cultura organizacional (92,5%) e reconhecimento da sua sustentabilidade pela opinião pública. A grande maioria (23 ou 57,5%) considera que a autonomia de manifestação de públicos a respeito da empresa, produtos e serviços é uma oportunidade, nove (22,5%) a entendem como desafio e apenas três como ameaça. Quanto ao ativismo de ONGs e outras entidades de defesa do meio ambiente e direitos humanos, a percepção dos entrevistados é parecida. Para 24 (60%) trata-se de oportunidade, cinco (12,5%) o veem como desafio.

A correlação entre os públicos das empresas e as ferramentas usadas para interagir com cada um deles mostra que a escolha é feita com base nos objetivos da organização. Ou seja, não costuma ser aleatória. As mídias digitais são utilizadas para seus clientes com ênfase na divulgação de produtos e serviços, muitas vezes pelos próprios empreendedores. Na amostra pesquisada, o site corporativo é o meio mais utilizado. No entanto, sempre vem acompanhado de outras ferramentas, definidas conforme o perfil do público a ser atingido. 27 empresários (67,5%) disseram utilizar o facebook para se comunicar com os funcionários e os clientes. Com fornecedores e clientes a opção mais presente é a participação em feiras, premiações e eventos. Com universidades, são as parcerias. Foi possível observar nas entrevistas que parte dos empreendedores sabe utilizar os meios de comunicação e relacionamento de forma integrada. Informações a respeito de participações em concursos e prêmios ou palestras, por exemplo são multiplicadas para a rede de relacionamentos fomentando *awareness* dos públicos a respeito da empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A realização do estudo permitiu responder à principal questão da pesquisa: qual a contribuição do processo de comunicação para a sustentabilidade das MPMEs pesquisadas? Os dados obtidos mostraram que a totalidade dos respondentes entende a comunicação como um fator importante para a sustentabilidade de seus negócios. O que os diferencia é a forma como eles conduzem as atividades de informação e relacionamento sendo que a maioria tem práticas colaborativas (33 empresas ou 82,5% da amostra) e outros (sete empresas ou 17,5%), em menor número, unilaterais. Apesar dessas diferenças, pode-se afirmar

que as atividades de comunicação e relacionamento, quando realizadas, mesmo de forma espontânea e sem planejamento prévio, têm intenção estratégica para o negócio e contam com o papel ativo do empreendedor, o que confere credibilidade às ações executadas.

Em sua grande maioria, as empresas sabem reconhecer os *stakeholders* que mais contribuem para a sustentabilidade do seu negócio, com prioridade para clientes e/ou consumidores, funcionários e fornecedores. A presença da comunidade e das gerações futuras bem como a disponibilidade em relação ao ativismo e à autonomia de manifestação dos *stakeholders* em relação à empresa, produtos e serviços, mostra que a tendência de empresas com o perfil da amostra é a adoção ou aprofundamento de um modelo de comunicação colaborativo e dialógico.

O avanço e disponibilidade das TICs permitiram às MPEs o ingresso no mercado de comunicação para divulgar seus produtos e serviços ou se relacionar com a sua rede de *stakeholders*. Os empresários tornaram-se autônomos por intermédio do uso de ferramentas digitais derrubando a barreira do custo que os impedia de desenvolver atividades de comunicação. Antes do acesso às ferramentas digitais pode-se dizer que as MPEs estavam praticamente marginalizadas do mercado de comunicação porque não possuíam recursos orçamentários para investimentos na área. Além de se apropriarem dos benefícios gerados pelas TICs, os empresários da amostra são muito ativos na participação de eventos e premiações como uma estratégia para divulgar, conquistar credibilidade e mostrar seus produtos e serviços.

Como vimos anteriormente, a matriz de análise de resultados permitiu cruzar práticas de comunicação e conceito de sustentabilidade em cada uma das MPMEs da amostra. Pelos dados expostos, é possível concluir que a forma como a maioria das MPMEs da amostra pratica comunicação pressupõe o diálogo e a interação com seus *stakeholders* e não se resume à expectativa de obtenção de reputação positiva apenas pelo uso de ações midiáticas. O estudo revelou que, mesmo as MPMEs identificadas com o modelo unilateral, quando executam ações de comunicação, têm intenção estratégica. Ou seja, pode-se concluir que, em empresas com o perfil da amostra, comunicação e sustentabilidade se inter-relacionam no ambiente corporativo (interno e externo).

Os resultados da pesquisa sinalizam para alguns desafios relevantes aos profissionais de comunicação. O primeiro deles é a necessidade de conhecer profundamente os objetivos de negócio da empresa, ideal e valores do fundador. O estudo mostrou que o empresário é quem conduz as políticas de comunicação e relacionamento nas MPMEs pesquisadas o que exige, portanto, uma relação de parceria e troca com vistas a encontrar a solução adequada. Entender a cultura do empreendedor é fator fundamental. Além disso, empresas com o perfil da amostra (especialmente aquelas que se encontram no estágio transformador) querem quebrar paradigmas tecnológicos, culturais e de consumo. Estão alinhadas a um modelo de desenvolvimento associado à economia de baixo carbono e esperam que a comunicação as ajude a obter valor por meio dos seus diferenciais sustentáveis e não apenas pelo ganho de competitividade por meio do preço.

As constatações possíveis por meio do estudo ganham mais importância, se for considerada a representatividade das MPMEs para a economia brasileira. Apesar da amostra não ser numericamente representativa do universo das empresas desse porte, a seleção de organizações sinaliza para as expectativas que seus empreendedores têm da comunicação. Pode-se deduzir que, na maior parte das organizações da amostra, existe um alinhamento muito forte entre o discurso sobre sustentabilidade e inovação e a atividade diária, o que pode ser atribuído a presença forte e constante do empreendedor. Portanto, é possível afirmar que, para a maioria das empresas pesquisadas, sustentabilidade e comunicação andam juntas na direção de criar valor para o negócio,

## REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. Os desafios da produção e do consumo sob novos padrões sociais e ambientais. In: Amato Neto, J. (Org). **Sustentabilidade & Produção**. (p. 1-12), São Paulo, SP: Atlas, 2011.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. São Paulo, SP: Nova Fronteira, 2002.

BONFIGLIOLI, C. A sustentabilidade: uma palavra, muitos significados. In: Di Felice, M; Torres, J.C; Yanaze, L.K.H. **Redes Digitais e Sustentabilidade: as interações com o ambiente na era da informação**. (p. 95-127). São Paulo, SP: Anablume, 2012.

BORTREE, D. (2011). **The State of Environmental Communication: A Survey of PRSA Members, 2011**. Disponível em [http://www.prsa.org/SearchResults/view/6D-050106/0/The\\_State\\_of\\_Environmental\\_Communication\\_A\\_Survey#.VPi8f\\_ldXWg](http://www.prsa.org/SearchResults/view/6D-050106/0/The_State_of_Environmental_Communication_A_Survey#.VPi8f_ldXWg). Acesso em 04/03/2015.

BUSSAB, W; MORETTIN, P. A. **Estatística Básica**. 8. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2013.

CASALI, A. M. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal, In: KUNSCH, M. M. (Org). **Comunicação Organizacional**. (Vol. 1, p.107-134). São Paulo, SP: Saraiva, 2009.

CHRISTENSEN, L.T; MORSING, M; THYSEN, O. **CSR as aspirational talk**. Disponível em <http://org.sagepub.com/content/30/3/372.refs.>> Acesso em 18/03/2015.

FERRARI, M. A.O cenário das organizações como sistemas de significados socialmente construídos. In: **Relações Públicas. Teoria, contexto e relacionamentos**. (p.131-237) São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

FREITAS, M. E. (1991). **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo, SP: Makron Books, 1991.

FIA, Fundação Instituto de Administração. Programa de Capacitação de Empresas em Desenvolvimento. **Quem são as empresas de micro, pequeno e médio portes?** Disponível em: <http://www2.fia.com.br/PortalFIA/Default.aspx?idPagina=27012>. Acesso em 04/04/2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002, p.41-42.

GRUNIG, J.E. Teoria Geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: **Relações Públicas: Teoria, contexto e relacionamentos**. (p.17-118). São Caetano do Sul, SP: difusão, 2011.

HART, S. O; MILSTEIN, M.B.; Creating sustainable value. Academy of Management Executive. V. 17, n.2, 2003. Disponível em <http://www.stuartlhart.com/sites/stuartlhart.com/files/creatingsustainablevalue.pdf>. Acesso em 14/10/2014.

IBGC. **Guia de Sustentabilidade para as empresas**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/4.pdf>. Acesso em: 15/03/2015.

JACOBI, P.R; RAUFFLET, E.;ARRUDA, M.P. Educação para a sustentabilidade nos cursos de Administração. Reflexão sobre paradigmas e práticas. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000300003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000300003&script=sci_arttext)>. Acesso em: 12/11/2014

LAURIANO, L.A.; BUENO, J. H.; SPITZECK, H. (2014). **Estado de Gestão para Sustentabilidade nas Empresas Brasileiras**. Disponível em <http://www.fdc.org.br/professorespesquisa/nucleos/Paginas/publicacao-detalhe.aspx?Nucleo=Sustentabilidade&publicacao=18440>. Acesso em 20/02/2015.

MARCONI, M; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

MIRVIS, P; GOOGINS, B.. **Stages of Corporate Citizenship**. Disponível em <http://digilib.bc.edu/reserves/mm902/wadd/mm90201.pdf>. Acesso em 04/03/2015.

NAKAGAWA, M. Plano de Negócio Sustentável: princípios, conceitos e aplicações. In: Amato Neto, J. (Org). **Sustentabilidade e Produção**. (p 113-136).São Paulo, SP: Atlas, 2011.

NOVELLI, A. L. Pesquisa de Opinião. In: DUARTE, J; BARROS, A. (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo, SP: Atlas, 2012, p. 164-178.

SACHS, I. **Desenvolvimento. Incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro. RJ: Garamond, 2008.

SILVEIRA, D.T; CÓRDOVA, F.P. A Pesquisa Científica. In: **Métodos de Pesquisa**. GERHARDT, T.E; SILVEIRA, D.T. Porto Alegre, RS: Ed. UFRGS, 2009, p. 31-43.





# MEMÓRIA E NARRATIVA ORGANIZACIONAL: REFLEXÕES SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA E A HUMANIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

---

Daniela Seibt<sup>1</sup>

## RESUMO

O avanço das novas tecnologias modificou as formas de relacionamento, ressignificando as distâncias e o tempo, facilitando as trocas e a difusão de posicionamentos. A comunicação, hoje, nas organizações caracteriza-se por ser um sistema cada vez mais aberto, obrigando-as a serem observadas numa perspectiva mais holística, o que abrange a totalidade da experiência humana. A partir desta nova configuração, refletimos sobre o uso da memória e das narrativas organizacionais como alternativa para explorar a pluralidade de enunciados produzidos e multiplicados no universo corporativo, humanizando a organização e legitimando o pertencer do indivíduo organizacional.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; comunicação interna; memória; narrativa organizacional.

## INTRODUÇÃO

Em tempos de diversidade nas fontes emissoras, para garantir atratividade, compreensão e retenção de conteúdos nos seus públicos de interesse, as organizações estão desafiadas a encontrar novos formatos para a troca de mensagens com os interlocutores. Mesmo que as percepções dos envolvidos num ato de comunicação sejam diferentes, já que não é possível estar dentro do outro e saber como ele vai traduzir uma informação, inevitavelmente deve haver uma relação entre eles. No

---

<sup>1</sup> Mestranda em Comunicação Social no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

ambiente organizacional, onde é necessário criar um vínculo de pertencimento no sujeito corporativo, o desafio é ainda mais complexo, “porque ele não é mais singular e estável, mas sim múltiplo e mutável de acordo com a situação que enfrenta” (COGO, 2011, p. 02).

Teorias da administração e da comunicação andam juntas, já que a evolução de uma refletirá consequências na outra, de maneira que se as relações no mundo do trabalho se modificam, a comunicação interna deve se adaptar à nova realidade. Se nos primórdios “a comunicação entre os administradores e os trabalhadores se resumia a transmissão de ordens e procedimentos simples” (NASSAR, 2010, p. 311), “na contemporaneidade, os processos de comunicação caracterizam-se por atender a demandas mais complexas (idem, p. 314). Nesse sentido, a Comunicação Empresarial evoluiu de um mero conjunto de atividades para um processo integrado, exigindo novo perfil da área e dos profissionais que nela atuam.

Percebemos, ao longo dos tempos, que a comunicação nas empresas se transformou radicalmente, saindo de uma estrutura autoritária, funcionalista, de cima para baixo, para uma posição mais linear, que exige inteligência, cooperação e uma dose extra de pro-atividade dos envolvidos. Segundo Wolton (2010),

ontem, comunicar era transmitir, pois as relações humanas eram frequentemente hierárquicas. Hoje, é quase sempre negociar, pois os indivíduos e os grupos se acham cada vez mais em situação de igualdade. [...] Poucas coisas podem ser impostas, muito se negocia. Quanto mais os indivíduos estão bem-informados, mais eles criticam e negociam (WOLTON, 2010, p. 19).

A atualidade apresenta novas formas de administrar e, consequentemente, outros critérios de qualidade, competitividade, inovação e produtividade. Pessoas que antes eram vistas como extensão das máquinas, agora têm fome de significados. O homem está além do trabalho, da execução da tarefa. Ele tem alma, o que demanda “processos de comunicação intelectualmente mais sofisticados, assentados em narrativas que tenham sentido para a subjetividade” (NASSAR, 2010, p. 315) dele. Desta forma, estabelece-se uma nova comunicação e relação com o trabalhador.

O comunicador contemporâneo tem diante de si uma rotina organizacional caracterizada pela quebra de limites entre o público e o privado. As fronteiras entre os espaços organizacionais e os individu-

ais estão quase que diluídas, visto que a informação transformou-se em “um sistema único, digitalizado e intangível, que surge diante das telas das redes de computadores e dos dispositivos móveis de colaboradores de uma organização, sem restrições de [...] geografia e de culturas” (CORREA, 2009, p. 318).

O avanço vertiginoso das novas tecnologias – computadores, dispositivos móveis, internet, redes sociais –, modificaram as formas de relacionamento, ressignificando as distâncias e o tempo, facilitando as trocas e difusão de posicionamentos. A esse respeito, Cogo (2011) nos adverte que

se antes as pessoas eram tomadas como usuários passivos de serviços pensados unidirecionalmente e distribuídos por poucos, hoje elas são protagonistas de novas interações mediadas e incitadas pela tecnologia, que multiplicam poderes. (COGO, 2011, p. 01).

Como resultado desse processo, percebemos a mudança nos fluxos de informação e uma reestruturação nas relações de poder, potencializadas pelo espaço virtual, o que evidencia o crescimento do papel dos receptores na comunicação. De sujeitos passivos, destinatários de mensagens, agora eles “negociam, filtram, hierarquizam, recusam ou aceitam as incontáveis mensagens recebidas, como todos nós, diariamente. O receptor, que nunca foi passivo, está cada vez mais ativo para resistir ao fluxo de informações” (WOLTON, 2010, p.18) e ganha status de receptor-ator.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL: O UNIVERSO SIMBÓLICO DAS ORGANIZAÇÕES**

A comunicação organizacional contemporânea apresenta-se como um processo abrangente e complexo. Nesse novo ambiente, em que “somos ao mesmo tempo produtos e produtores” (SCROFERNEKER, 2010, p. 193), “a comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico das organizações” (SCROFERNEKER, 2010, p. 193), o qual denominamos cultura organizacional.

A cultura organizacional é a expressão do imaginário,

dos valores, crenças e ideias compartilhados por todos os agentes organizacionais, [...] uma variável que oportuniza

evidenciar, compreender e até controlar a criação de verdades, valores e crenças que ocorrem na organização, manifestadas pelo aparato simbólico constatado em mitos, rituais, histórias, lendas, cerimônias, etc. (CARRIERI e LEITE-DASILVA, 2008, p. 61).

Mais do que isso, a cultura organizacional representa

um universo real, irreal e surreal, repleto de universos paralelos, verdadeiros feudos (territórios), com tempos e espaços diferentes e diferenciados, marcados e demarcados. Um universo em que vivem, convivem e sobrevivem indivíduos genéricos e singulares, ativos e reflexivos, de desejo e de pulsão (SCROFERNEKER, 2010, p. 187).

Por ser assim, um ambiente totalmente impregnado de representações mentais, a cultura organizacional se impõe como um emaranhado de incertezas, onde se pretende conquistar a adesão e a participação dos indivíduos em favor da instituição, numa “tentativa expressa de ‘lugarizar’ os indivíduos, fomentar e desenvolver o sentimento de pertencimento” (SCROFERNEKER, 2010, p. 185). Sendo assim, é preciso considerar que antes de ser um empregado, o indivíduo organizacional é um ser humano, “um cidadão que merece ser respeitado e considerado” (KUNSCH, 2003, p. 159), membro de um sistema complexo e burocrático, com uma cultura muito particular, determinada às vezes pela alta diretoria, outras por características impostas pela própria marca.

Conforme Marchiori (2008), “a cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam. Se elas se relacionam, estão se comunicando.” (MARCHIORI, 2008, p. 79). Por permitir tantas interações, o contexto organizacional esconde uma riqueza de relações e diálogos possíveis na constituição/reconstituição dessa trama simbólica,

[...] tecido tramado [...] (re)tecido com base em diálogos simultaneamente visíveis e invisíveis, antagônicos/complementares, que se ajustam e desajustam conforme os interesses organizacionais e os entendimentos individuais (SCROFERNEKER, 2010, p. 190).

A comunicação é inerente ao ser humano e assim deve ser entendida nas organizações, já que “a comunicação forma a cultura organiza-

cional por meio da construção de significados” (MARCHIORI, 2008, p. 79). Seres humanos não vivem sem se comunicar e essas relações comunicativas permeiam o ambiente organizacional (MARCHIORI, 2008), numa

realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e persuasiva, focada somente nos resultados e nos interesses dos proprietários e nos lucros da organização (KUNSCH, 2010, p. 48).

Ao debatermos a humanização das organizações, o que se espera delas é que viabilizem uma aproximação com os seres humanos, cidadãos corporativos, afinal os resultados se devem à participação deles também. “Humanizar significa respeitar o trabalhador como pessoa, como ser humano” (MARCHIORI, 2010, p. 143) e “quanto mais uma organização for orientada às pessoas e às ideias, mais importante se tornará a comunicação” (MARCHIORI, 2010, p. 145).

## **MEMÓRIA E NARRATIVA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE HUMANIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

Atualmente, a comunicação nas organizações caracteriza-se por ser um sistema cada vez mais aberto, e seu uso de maneira estratégica contribui para o entendimento da própria organização. Para Marchiori (2010), a comunicação assumiu status no agir comunicacional, no sentido de tomar iniciativa, imprimir movimento e expressar a organização como processo.

Kunsch (2003) nos aponta que a linguagem nas organizações contemporâneas não possui significado fixo e que as palavras somente adquirem significado na interação entre as pessoas e no espaço no qual uma atividade acontece. Palavras, por si só, não significam nada. “As pessoas devem ser sensíveis à linguagem, pois é por meio dela (falada ou escrita) que se constrói, se modifica, se dá sentido a e se comunica a realidade” (MARCHIORI, 2010, p. 141).

Intercâmbios verbais no trabalho são constantemente origem de fortes e numerosas tensões psíquicas em todos os níveis hierárquicos de uma empresa. Tais situações distanciam o indivíduo dela e dificultam nele a relação de pertencimento à organização. Para inverter essa

lógica e trazer resultados benéficos desses intercâmbios às relações de trabalho, o uso das narrativas organizacionais chega como instrumento estratégico para a comunicação.

Modificar a cultura de comunicação é a primeira etapa para se implementar de forma bem sucedida um novo conceito de relacionamento interno entre indivíduos organizacionais, e o uso de elementos simbólicos favorece a construção desse novo ambiente. “Os atores organizacionais – dirigentes, gestores ou funcionários –, ao realizarem mudanças estratégicas ou criarem uma nova realidade organizacional, utilizam símbolos, narrativas ou metáforas nas suas manifestações discursivas” (MARCHIORI, 2010, p. 142).

A oralidade ganha relevância na comunicação organizacional porque “homem é um animal que fala. [...] é através da linguagem que ele constrói seu mundo” (CHANLAT e BÉDARD, 1993, p. 127). É o primeiro passo para a interação entre as pessoas, já que “a fala abre um mundo de interferência, porque o resultado é sempre mutuamente constitutivo, e portanto inclusivo” (COGO, 2011, p. 07).

Fazendo referência à dimensão estratégica da comunicação organizacional, se apontarmos na direção da metáfora do vínculo, postulada por Linda Putnam (KUNSCH, 2010), percebemos que não há nenhum absurdo em apropriar-se da linguagem oral como forma de estimular a relação de pertencimento no indivíduo corporativo. Direcionando o foco da transmissão e o processamento da informação para a conexão, o ato de comunicar projeta-se no sentido de criar vínculos entre as pessoas, formando organizações como redes de relacionamentos.

Como nos afirma Scroferneker (2010, p. 192), “os indivíduos organizacionais necessitam ‘lugarizar-se’ e esse processo/sentimento de ‘lugarização’ traz consigo a necessidade de pertencer”. Nassar (2009) completa esse raciocínio, ao dizer que são os processos participativos que legitimam as políticas e ações empresariais, deixando claro que

a vivência e as percepções dos indivíduos no cenário organizacional precisam ser compreendidas a partir de processos de gestão e comunicação onde a produtividade não seja um aprisionamento. Afinal, a emoção, o sentimento de pertença e o encantamento fogem aos enquadramentos das planilhas (NASSAR, 2009, p. 292).

Ao longo do tempo, uma sequência de rupturas-inovações vem estreitando cada vez mais a relação tecnologia/comunicação, o que resulta numa distribuição muito maior e mais veloz de informações. “A modernidade valorizou a individualidade do sujeito, que passou a ter consciência de que é um ser diferenciado e único dentro da comunidade” (ROMAN, 2009, p. 126). Isso significa dizer que os relacionamentos cotidianos das organizações, em qualquer nível, estão sob efeito de novas dinâmicas, que ultrapassam os limites físicos e geográficos, rompendo barreiras de espaço e tempo.

Para enfrentar esse cenário, encontrando um equilíbrio entre a rigidez dos negócios e a característica criativa da arte de comunicar, o *storytelling* chega, de acordo com Cogo (2011, p. 09), para favorecer a empatia, “uma habilidade comunicativa com alto nível valorativo e que motiva, de maneira extraordinária, o desenvolvimento relacional”. Se uma comunicação efetiva depende de histórias, num momento em que o excesso de informações desvia a atenção dos públicos, elas podem abrir caminho para a retomada dos relacionamentos duradouros.

O termo *storytelling* vem de “narrar (*telling*) histórias (*story*)”. Surgiu na Inglaterra, mas difundiu-se nos Estados Unidos, onde cada vez mais empresas descobrem que contar uma boa história ajuda a vender produtos e a inspirar funcionários. Modela-se como uma estratégia que influencia determinado público por meio da história narrada, promovendo a identificação com a marca. Nas palavras de Cogo (2012, p. 127), “trata-se da credibilidade atribuída pela identificação com um relato, e não validada pela matemática e pelo produtivismo”.

Nos últimos anos, percebemos também um fortalecimento das ações e projetos de memória organizacional. Muito utilizados como estratégia para legitimação da marca e reforço da reputação empresarial, esses projetos podem auxiliar na valorização da cultura interna da empresa, refletindo na forma como ela se relaciona com os funcionários. Segundo Nassar e Cogo (2014, p. 56), “a memória postula justamente a multiplicidade e a convivência de diversos sujeitos, que reconstroem experiências passadas, à luz ou não das intenções do presente”.

Entendendo a memória empresarial como um conjunto de sensações, lembranças e experiências que as pessoas guardam de sua relação direta com uma empresa, observamos o potencial estratégico que ela assume



ao estimular o pertencimento e o orgulho dos indivíduos organizacionais, agregando valor aos relacionamentos corporativos internos com o compartilhamento de experiências diferenciadas. Nesse aspecto, devemos considerar não apenas a narrativa oficial da empresa, pois esta “[...] – vista como um território extensão da sociedade – tem inúmeras narrativas estruturadas além das memórias oficiais” (NASSAR; COGO, 2014, p. 57).

Wolton (2010, p. 17) defende que “o ideal da comunicação está evidentemente ligado ao compartilhamento, aos sentimentos, ao amor. É, com certeza, a situação no qual a comunicação percorre o presente, reencontra o passado e torna possível o futuro”. Tal afirmação corrobora o uso da contação de histórias no ambiente organizacional, como transmissão de memória e motivação ao pertencimento.

O passado da organização é fundamental para as relações com o público interno e a memória torna-se referência comum a todos os seus membros. A narrativa organizacional nada mais é do que a vida de uma organização na linha do tempo, com experiências boas e más. Maricato (2008) assinala que

ao compreender a vida de uma organização disposta na linha do tempo, podemos distinguir quão importantes foram e são os fatos históricos, as reações, as linhas de comando e o perfil que ela vai incorporando, traduzindo-se na própria maneira de ser da organização (MARICATO, 2008, p. 126).

Desta forma, o uso de histórias reais para transmitir os valores da organização vai servir para fortalecer o sentimento de pertencer do indivíduo organizacional.

Contar histórias nas e das organizações além de garantir a atenção e a participação do público interno, tornará o discurso das mensagens muito mais atraente. A diversidade dos depoimentos, com relatos vindos de todos os cantos da empresa, dará riqueza às histórias, pois, com a descentralização das fontes, as relações de confiança serão fortalecidas. Se é “pela comunicação que tudo se constrói e dissemina” (COGO, 2011, p. 10),

o depoimento de vida que nasce no âmbito dos públicos, das redes sociais ou da sociedade tem um alto valor para a formação da confiança na empresa ou instituição, porque é

percebido pelos receptores como distante dos interesses das organizações e, também, compatível com os interesses dos receptores (NASSAR, 2009, p. 302).

As narrativas vão muito além da transmissão pura e simples de um acontecimento; têm o poder da sedução, de envolver os ouvintes, provocar o encantamento. Como testemunho da história, os personagens se sentem valorizados pelo prazer de transmitir suas experiências e vivências. E o efeito disso nas organizações é contribuir para a legitimação do pertencimento dos seus indivíduos corporativos, pois

a história de uma empresa não deve ser pautada apenas como resgate do passado, mas como marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforcem vínculos presentes e criam empatia com a trajetória da organização (WORCMAN, 2004, p. 23-24).

Relatos pessoais permitem criar intimidade, facilitando o compartilhamento e a identificação com uma história corporativa. O uso de estratégias narrativas favorece a sintonia entre narrador e ouvinte no ambiente de trabalho, insinuando “uma relação simétrica que dá ideia de igualdade comunicativa, com supressão de hierarquias” (COGO, 2011, p. 09), despertando uma disponibilidade de atenção mais intensa e duradoura.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As organizações da atualidade não podem mais ser vistas apenas como locais de trabalho. Devem ser observadas numa perspectiva mais holística, que abrange a totalidade da experiência humana, já que são formadas por pessoas reais, de carne e osso. Assim, é preciso que a comunicação seja explorada de maneira a atingir o íntimo dos indivíduos organizacionais, de forma que eles ganhem voz nesse ambiente.

Tratar a organização como “um organismo complexo, vivo, fluido e pulsante” (MARCHIORI, 2010, p. 142), que pode assumir diferentes significados pois tem sua essência concentrada nas pessoas, significa evidenciar o verdadeiro lugar da comunicação nas atuais relações de trabalho. “O lugar da comunicação é o lugar da fala, da interação, da geração de conhecimento” (MARCHIORI, 2010, p. 143).

As organizações passaram a ter maior importância e significado na vida das pessoas na pós-modernidade, tornando-se um núcleo importante de realização da experiência humana (ROMAN, 2009). Esta nova configuração potencializa o envolvimento emocional dos indivíduos com a empresa/instituição onde trabalham, o que favorece o compartilhamento de memórias e a contação de histórias.

O uso das narrativas organizacionais e dos projetos de memória surgem como alternativa concreta para explorar a pluralidade de enunciados produzidos e multiplicados no universo corporativo, afinal todas as pessoas têm histórias para contar e experiências de memória a compartilhar. Assim como um indivíduo é diferente do outro, suas histórias e lembranças também são, e o compartilhamento dessas narrativas pode estabilizar os relacionamentos no ambiente de trabalho, legitimando o sentimento de pertencer.

## REFERÊNCIAS

CARRIERI, Alexandre de Pádua e LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues. Cultura organizacional *versus* culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. v.2. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p.51-75.

CHANLAT, Alain; BÉDARD, Renée. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

COGO, Rodrigo. **A elaboração discursiva da memória organizacional: estudando o storytelling**. Artigo apresentado no 7º Interprogramas de Mestrado em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero, 2011. Disponível em: <<http://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2014/04/Rodrigo-Silveira-Cogo.pdf>>. Acesso em 05 set.2013.

COGO, Rodrigo. **Da memória ao storytelling: em busca de novas narrativas organizacionais**. São Paulo, 2012. 278 p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes / Universidade de São Paulo.

CORREA, Elisabeth Saad. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria K. (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v.1. São Paulo: Saraiva, 2009. p.317-335.

KUNSCH, Margarida Maria K. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria K. (org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p.41-60.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4 ed. ver., atual. e ampl. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação como expressão da humanização nas organizações da contemporaneidade. In: KUNSCH, Margarida Maria K. (org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p.139-157.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. v.2. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p.77-94.

MARICATO, Adriano. História e memória. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. v.2. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p.123-134.

NASSAR, Paulo. Evolução da comunicação organizacional brasileira no contexto da administração. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p.307-323.

NASSAR, Paulo. História e memória organizacional como interfaces das relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria K. (org.). **Relações Públicas – história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009. p.291-306.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. Identidade é o território organizado e assegurado pela memória e pelas narrativas. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Escola de Comunicação e Artes da USP. a.11, n.20, p.50-60, 1.sem.2014.

ROMAN, Artur Roberto. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não ditos. In: KUNSCH, Margarida Maria K. (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009. p.125-157.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in)visíveis'. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. v.2. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p.185-197.

WOLTON, Dominique. Uma teoria da comunicação. In: WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

WORCMAN, Karen. Memória do futuro: um desafio. In: NASSAR, Paulo (org.). **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004. p. 23-30.

# A COMUNICAÇÃO EM DIÁLOGO COM A ATUAL LÓGICA ORGANIZATIVA DO TRABALHO

---

Claudia Nociolini Rebechi<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo propõe pensar sobre a comunicação no contexto da atual lógica organizativa do trabalho, considerando que as transformações no mundo do trabalho são orientadoras de estratégias de comunicação direcionadas aos trabalhadores em empresas. Pressupõe-se que a atual lógica organizativa do trabalho, pautada, sobretudo, pelos princípios do toyotismo, engendra formas e usos de comunicação indispensáveis ao êxito de sistemas produtivos contemporâneos dentro do cenário de reestruturação do capitalismo. Neste caso, as prescrições de comunicação no trabalho estariam diretamente relacionadas à evolução das relações de produção admitidas pelas empresas modernas.

**Palavras-chave:** comunicação e trabalho; gestão do trabalho; estratégias de comunicação; toyotismo; organizações empresariais.

## INTRODUÇÃO

No panorama brasileiro das pesquisas de comunicação em empresas/organizações interessadas no fator trabalho – geralmente conhecidas pela denominação “comunicação interna” – encontramos um foco de estudo sobre a comunicação no trabalho ainda carente de compreensão das questões fundamentais que movem o universo do traba-

---

<sup>1</sup> Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da ECA-USP. Pesquisadora do Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho da ECA-USP. Professora do Departamento de Comunicação, no Centro de Educação, Comunicação e Artes (CECA) da Universidade Estadual de Londrina (UEL). E-mail: nociolini@hotmail.com.

lho. Talvez, o maior problema que essa linha de investigação enfrenta esteja na dificuldade em distinguir o ambiente da empresa do “mundo do trabalho”. Pois a partir do momento que o mundo do trabalho é reduzido ao universo empresarial, as relações de trabalho constituídas na sociedade ganham menos peso ou tem boa parte de suas dimensões ignoradas dentro de uma abordagem que privilegia a análise do funcionamento da empresa. Nesse sentido, geralmente, a empresa é reconhecida como um sistema organizacional autossuficiente, encerrado em si mesmo, que, por si só, dá conta da resolução dos conflitos inerentes às relações interpessoais e às relações de trabalho que o integram.

Essa abordagem ignora, em grande medida, a centralidade da categoria trabalho na construção das relações sociais e, conseqüentemente, no desenvolvimento da atividade de comunicação. Tendo isso em vista, as múltiplas manifestações da comunicação no contexto da gestão e das relações de trabalho em organizações, sobretudo nas empresariais, são analisadas e refletidas sem considerar a evolução das relações de produção ocasionada pelas transformações do mundo do trabalho.

Sabe-se que a partir da segunda metade do século XX, novos modelos produtivos e novas formas de trabalhar são criados para atender às necessidades do avanço do capitalismo e a comunicação, sob essa égide, é tida como fator imprescindível para a gestão simbólica das relações sociais no ambiente interno às organizações. Não à toa muitas empresas investem em usos e formas de comunicação para administrar as relações entre seus empregados e entre esses e os níveis de comando organizacional.

Dentro desse contexto, pressupõe-se que as estratégias de comunicação em/de empresas direcionadas aos trabalhadores são dependentes das transformações do universo do trabalho, renovando-se a partir das demandas oriundas do processo de racionalização do trabalho vigente que, por sua vez, está atrelado a determinados tempos históricos.

Em face disso, a proposta do artigo é tecer uma discussão, com base em revisão bibliográfica e em dados de pesquisa documental realizada pela autora, sobre a comunicação no contexto atual da lógica organizativa do trabalho, considerando que as transformações no mundo do trabalho são orientadoras de estratégias de comunicação direcionadas aos trabalhadores em empresas. E para dar conta desse propósito, primeiramente, trataremos sobre a inter-relação entre comunicação e

trabalho, a fim apresentar possíveis elementos conceituais balizadores para se pensar a comunicação em organizações a partir do mundo do trabalho. Em seguida, falaremos sobre os principais aspectos que traduzem a atual lógica organizativa do trabalho, sobretudo a que está relacionada ao toyotismo - com o apoio, especialmente, de estudos da Sociologia do Trabalho -, no sentido de tentar compreender, mesmo que ainda de modo inicial, quais elementos são tidos como fundamentais para a mobilização de formas de comunicação consideradas indispensáveis ao êxito de sistemas produtivos contemporâneos. Por último, no terceiro momento da construção do artigo, faremos uma reflexão sobre certos princípios orientadores de estratégias de comunicação empresarial constituídas em apoio à atual lógica organizativa do trabalho.

## **UM OLHAR PARA A COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES A PARTIR DO TRABALHO**

Partilhamos da hipótese teórica que a comunicação é mediada fundamentalmente pelas relações de trabalho (FÍGARO, 2001; 2008). Isso não significa que desconsideramos a possibilidade de haver outras mediações. A comunicação certamente não é determinada somente pelo trabalho. Existem outras esferas sociais como as artes, a religião, a política, dentre outras, que poderiam justificar a existência da comunicação. Mas entendemos, sobretudo, que analisar os processos comunicativos por meio das configurações do mundo do trabalho é essencial, pois, concordamos com ideia de que o trabalho continua sendo o principal fator que norteia as relações sociais – conforme argumenta Antunes (2005) –, as quais são constituídas pela própria comunicação.

Em seus estudos, Fígaro (2001; 2008) defende, no geral, duas questões fundamentais para uma proposta de estudo do binômio comunicação e trabalho. A primeira delas diz respeito à centralidade do trabalho na constituição das relações sociais e, conseqüentemente, das relações de comunicação, haja vista que a comunicação tem sido permanentemente admitida como elemento essencial da lógica organizativa dos processos produtivos em sociedades industriais e capitalistas. A segunda questão, complementar à primeira, entende que a atividade de trabalho e a atividade de comunicação são essencialmente atividades humanas; são engendradas pelo homem. Somente ao homem é possível trabalhar e comuni-



car e essas duas atividades possibilitam-lhe construir sua realidade social, sendo que comunicação e trabalho aparecem de maneira indissociáveis. A atividade de trabalho depende da ação do homem e essa práxis humana é articulada pela atividade de comunicação.

Para a discussão especificamente deste artigo, a primeira questão surge de modo fundamental. Refere-se à uma discussão conceitual que exige um diálogo com certa abordagem que considera o trabalho como categoria central na construção das relações sociais e dedica-se a refletir as configurações do mundo do trabalho com base no processo de reestruturação produtiva do capital, dos padrões organizacionais e tecnológicos e dos princípios que regem as formas de gestão social do trabalho. Nesse sentido, o universo de trabalho comporta diversos e inúmeros aspectos a serem considerados nas análises como a comunicação no trabalho em organizações, como, por exemplo, as relações coletivas de trabalho, as relações profissionais, os lugares onde o trabalho concretiza-se e transforma-se, a partilha social dos empregos e as políticas salariais.

Trata-se ainda de uma abordagem que contribui para entendermos também a racionalidade instrumental do mundo empresarial em meio às transformações das relações de produção e de controle social do trabalho; algo de suma importância nas análises da inter-relação entre comunicação e trabalho, pois as empresas, não de hoje, têm feito uso da comunicação para operacionalizar e legitimar a sua lógica organizativa de produção, bem como para controlar socialmente os trabalhadores. Diante desse cenário, os estudos inscritos na área da Sociologia do Trabalho são aqueles que oferecem uma das melhores opções de um diálogo fundamental com as pesquisas localizadas no campo da Comunicação e interessadas no mundo do trabalho, conforme explicita a pesquisadora Roseli Fígaro:

“A Sociologia do Trabalho contribui para estudarmos como o mundo do trabalho, as forças produtivas dele oriundas, são transformadas com o advento das novas tecnologias da comunicação, ou melhor, das tecnologias para transmissão de informações, ou seja, como os computadores, máquinas inteligentes têm transformado a relação com o trabalho e a produção; como as técnicas de gestão do processo produtivo têm transformado a planta das empresas; como a realidade da produção – máquinas, equipamentos, homens – tem sido

reorganizada em função das novas maneiras de produzir; e como os instrumentos de comunicação – máquinas, informações e processos – cada vez mais fazem parte do que se denominam forças produtivas e, portanto, como é neste território que os pesquisadores precisam se debruçar para compreenderem o que está mudando na comunicação, nas sensibilidades, nas formas de ver, ouvir, falar, sentir; comunicar-se.” (2008, p.20).

Tendo em vista o exposto, instituir o aspecto da natureza do trabalho no tecido das teorias comunicacionais das organizações nos parece ser de suma relevância para um novo olhar quanto ao entendimento das múltiplas manifestações da comunicação nas relações de trabalho em organizações.

## **ASPECTOS DA ATUAL LÓGICA ORGANIZATIVA DO TRABALHO**

Compreender os aspectos que movem o mundo do trabalho, sobretudo a configuração das formas de gestão e organização do trabalho atualmente admitidas pelos controladores do capital, mostra-se fundamental para uma análise crítica sobre a comunicação nas relações de trabalho em organizações empresariais.

Se por muito tempo o uso da comunicação foi considerado sem grande utilidade na avaliação do rendimento do trabalhador devido à predominância do modelo taylorista/fordista na gestão e organização do trabalho em empresas, onde, geralmente, a palavra e a fala eram interditas (BOUTET, 2008), atualmente, saber “comunicar-se” tornou-se, na ótica dos empregadores e do *management*, um dos requisitos mais significativos do bom desempenho de praticamente qualquer trabalhador. A comunicação e a linguagem passam a ser consideradas fatores de produtividade (ZARIFIAN, 1996). Considera-se a linguagem como um “recurso natural” no desenvolvimento do trabalho e, desse modo, os assalariados precisam dispor de um “capital comunicativo” (BOUTET, 2008, p. 9).

Exige-se dos empregados que assimilem informações emitidas dentro e fora da empresa, que opinem, que cooperem, que construam conhecimento, que questionem decisões pouco produtivas, que estejam em interação constante com as chefias e com outros trabalhadores na

organização, que estejam preparados para responder aos questionamentos dos consumidores e de outros grupos da sociedade quanto às políticas empresariais que envolvem o desenvolvimento de seu trabalho.

As transformações tecnológicas e organizacionais pelas quais o trabalho tem passado solicitam do indivíduo uma atuação mais eficaz – seja pela escrita, seja pela oralidade – sobre as representações simbólicas dos sistemas produtivos (BOUTET, 2008).

O discurso da racionalização do trabalho, baseado nos princípios da “Organização Científica do Trabalho”, mostrou-se dominante durante muito tempo, mas na segunda metade do século XX começou a dar lugar a um outro discurso, com base em uma nova configuração de organização do trabalho.

As formas de gestão e organização do trabalho, mobilizadas pela moderna administração de empresas de sociedades capitalistas, assumem características de um determinado contexto de reestruturação produtiva delineado a partir dos anos 1980. A essa época, novos modelos organizacionais e tecnológicos e outras maneiras de organização social do trabalho são concebidos em resposta às necessidades de novos mercados, modos de produção e padrões de consumo (ANTUNES, 2005, 2006; HARVEY, 2001). Inéditas formas de “acumulação flexível” surgem em países ocidentais, em contraponto aos padrões, até então, dominantes do sistema taylorista/fordista.

O “toyotismo”, neste caso, apresentou-se como uma opção eficiente para a substituição do modelo rígido e estandardizado de produtividade difundido pelo fordismo, que não mais respondia à expectativa de acumulação de capital das grandes empresas. Trata-se de uma escola japonesa de gestão da produção que tem como um de seus principais objetivos produzir produtos diferenciados em escalas menores, ao contrário do fordismo, que tinha como base a produção em série de produtos com características idênticas. Este novo sistema opera com uma quantidade mínima de trabalhadores e com a capacidade de reduzir ou aumentar a produção conforme a demanda, tornando, assim, “flexíveis” as empresas que incorporam esse modelo produtivo (CORIAT, 1994).

Alves (2011) aponta que os “princípios organizacionais” do toyotismo, inicialmente, foram admitidos por corporações multinacionais nos Estados Unidos, países da Europa ocidental e da Ásia, na década de

1980. Só mais tarde esses princípios foram adotados por empresas em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil. Tais “princípios organizacionais”, segundo o autor, assumiram um valor universal e misturaram-se às particularidades dos sistemas produtivos de cada país.

Vários estudos desenvolvidos e também orientados por Antunes (2006; 2013), na década de 1990 e nos anos 2000, demonstram que a configuração contemporânea do mundo do trabalho no Brasil é marcada pela apropriação dos preceitos do “toyotismo” por empresas de diversos setores de negócios, as quais se apoiaram nos elementos da modernização tecnológica, da qualidade total, da polivalência e multifuncionalidade da mão-de-obra, no modelo de competência e na ideia de gestão do conhecimento.

Participação, confiança, cooperação, engajamento, motivação, transparência e integração são princípios que ganharam legitimidade no atual discurso da gestão do trabalho em empresas, pautado pelo ideário toyotista. O que no passado parecia não ser determinante para o aumento da produtividade organizacional, agora se mostra relevante às novas formas de acumulação do capital. Os novos padrões produtivos conferem maior responsabilização do empregado pelo processo de trabalho, sendo cada vez mais exigido seu envolvimento na vida da empresa. A individualização do empregado em oposição aos coletivos de trabalho, incentivo à acessibilidade, à informação no ambiente de trabalho e à valorização do trabalhador como pessoa demarcam outros princípios assumidos pela gestão de empresas, de uma forma ou de outra, com o propósito de mobilizar a subjetividade do funcionário (ANTUNES, 2005, 2006, 2013; LINHART, 2007, 2010).

## **ORIENTAÇÕES NORTEADORAS DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DIRIGIDAS AOS TRABALHADORES EM EMPRESAS**

O uso da comunicação na empresa dirigida às relações de trabalho não é um fenômeno recente. Tem sua potencialidade estimulada pelas mudanças ocorridas no mundo do trabalho, em especial nas formas de gestão das organizações. A “comunicação interna” ganha um papel preponderante com a admissão de novas formas de gestão e organiza-

ção do trabalho na reestruturação produtiva e, conseqüentemente, na reinvenção do próprio capitalismo.

A modernização das empresas ensejada pela recomposição dos meios de produção e das formas de organização do trabalho, em certa medida, liberou-se do modelo taylorista/fordista e abraçou um padrão produtivo mais “flexível” ligado aos emergentes setores econômicos da sociedade, como é o caso do setor de serviços. Diante disso, as formas de administrar as relações sociais nas empresas foram repensadas e, conseqüentemente, os usos da comunicação tiveram que ser reconsiderados para administrar as relações de trabalho de acordo com as necessidades dessa nova configuração de organização do trabalho, não mais intrinsecamente ligada ao setor industrial.

Estamos falando de uma recente configuração organizacional que se desenvolveu de maneira mais veemente, nos países capitalistas e industrializados, a partir dos anos 1980, comumente conhecida por “toyotismo” – conforme apontado antes –, cujos dois principais eixos de mudança dizem respeito às etapas do processo de produção (gestão de estoques e de fluxos, circulação de informações, logística, mobilização de coletivos de trabalho etc.) e aos princípios orientadores da atividade de trabalho (flexibilidade, integração, coordenação, polivalência etc).

Dentro desse novo modelo organizativo do trabalho que mescla aspectos do antigo sistema taylorista/fordista com elementos do moderno padrão toyotista, a comunicação nas organizações ganha os seguintes objetivos: criar uma identidade forte e valorizada de empresa; contribuir para a emergência de uma nova gestão das relações de trabalho e participar da modernização da produção (MIÈGE, 1989, p.46). A “comunicação interna” emerge nesse contexto com atribuições profundamente atreladas às condições dadas pelo *management* e pelo capitalismo contemporâneo.

Os usos da comunicação nas estratégias das organizações, nesse sentido, não se limitam à transmissão de informação ou à sua dimensão midiática. A comunicação engloba também perspectivas institucionais, sociais, técnicas e econômicas. Em segundo lugar, a comunicação não é um modismo ou um fenômeno efêmero, ao contrário, ela apresenta-se como um instrumento essencial para a gestão do trabalho.

Finalmente, os fenômenos relativos à comunicação demonstram que suas raízes se originam dos modos de produção, operacionalizados

em apoio à modernização de empresas; sob esse viés, a comunicação confunde-se com as estratégias de administração de empresas, com o *management*, podendo, inclusive, ser utilizada como instrumento de controle social dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Os próprios pesquisadores da área de “comunicação organizacional” não nos deixam mentir sobre isso:

A comunicação interna traz uma ajuda preciosa à realização da estratégia da organização. Ela está a serviço, ao mesmo tempo, da perenidade e da vontade de mudança da organização, de sua identidade e de sua mudança cultural. Reestruturações, reagrupamentos, fusões, modernização, são tantas as mutações que se deve explicar a fim de facilitar a mudança e não apenas atenuar as reações de resistência dos empregados. Uma das missões do comunicador interno é traduzir a estratégia em comunicação, colocá-la em palavras e em música, ajudar na formulação de valores e prezar pela pertinência das normas ou dos regulamentos elaborados internamente (D'ALMEIDA; LIBAERT, 2010, p. 26, tradução nossa).

Veja-se que o uso da comunicação, neste caso, é mobilizado de modo a satisfazer as necessidades da lógica administrativa admitida pela empresa, e por seus gestores, como aquela que proporcionará o desempenho organizacional desejado. Diante das adaptações exigidas pela reestruturação produtiva do capital às empresas – como as fusões, por exemplo –, essas últimas enxergam na comunicação uma via eficiente de gestão das relações de trabalho em seu ambiente interno.

Nessa direção, a emergência da “comunicação interna” e as novas formas de poder a ela associadas são resultado da necessidade de adaptar as maneiras de controle social das relações de trabalho e dos trabalhadores à evolução das relações de produção (OLIVESI, 2006).

Segundo tal hipótese lançada por Olivesi (2006), a comunicação poderia ser considerada, ela mesma, parte integrante da estrutura das relações de poder nas empresas. Ou seja, a “comunicação interna” participaria ativamente da construção de um modelo de legitimidade da organização empresarial e de um modelo de relação entre os trabalhadores e o comando das empresas (os controladores do capital) em compasso com a evolução das relações de produção. Trata-se de um modelo que requer

mais participação e envolvimento do empregado na vida da empresa – de modo voluntário e consensual –, a fim de dar conta das demandas de novos sistemas produtivos cada vez mais dependentes do engajamento intelectual de homens e mulheres no trabalho. O uso da comunicação, dentro dessa abordagem, seria cada vez mais contemplado pela administração das organizações como uma forma de convencer o trabalhador de que ele deve “colaborar” para a lógica de trabalho admitida pela gerência.

O discurso da “comunicação interna” mobiliza temas e prescrições<sup>2</sup> que dialogam com as formas de gestão e organização do trabalho e com a configuração mais ampla do mundo do trabalho, especialmente quanto aos princípios em circulação nesse universo. Um exemplo bastante representativo dessa questão refere-se ao conceito de “espírito de equipe”. Aliás, trata-se de um conceito com significativa aceitação na literatura brasileira de “comunicação interna” e de “comunicação organizacional”. Com a implantação dos programas de qualidade total – no Brasil, a partir dos anos 1990 – exigiu-se dos trabalhadores que compartilhassem o máximo de informações sobre o desenvolvimento de seu trabalho, de suas funções e de suas tarefas. Tais trabalhadores ainda deveriam estar dispostos a conhecer as atividades de outros empregados dentro da empresa. Deseja-se que os empregados estejam “integrados” quanto ao propósito de melhor atender as necessidades dos clientes e de prezar pela qualidade dos serviços prestados pela empresa. Partilha e coesão, desse modo, surgem como prescrições de comunicação a serem assimiladas pelos trabalhadores nas empresas.

Em uma de nossas pesquisas sobre a comunicação nas relações de trabalho em organizações, foi possível discutir sobre determinadas prescrições de comunicação atreladas aos princípios da atual lógica organizativa do trabalho, sobretudo aos preceitos difundidos pelo ideário toyotista (REBECHI, 2007).

Ao analisarmos os principais textos de 65 edições da revista Comunicação Empresarial, publicada pela Associação Brasileira de

---

<sup>2</sup> Entende-se aqui “prescrições de comunicação” como recomendações e orientações consideradas obrigatórias para a conformação de um determinado modo de pensar e ordenar as relações sociais dentro do contexto da lógica organizativa do trabalho. Cf. (REBECHI, 2014).

Comunicação Organizacional (Aberje), entre 1991 a 2007, que apresentam discussões significativas sobre “comunicação interna”, identificamos orientações relacionadas diretamente aos “princípios organizacionais” toyotistas.

Dentre as orientações levantadas na pesquisa, pode-se citar a “acessibilidade à informação”. Criar formas que possibilitem ao empregado saber sobre informações que contribuam para o melhor desenvolvimento de suas tarefas no trabalho e para que possa conhecer mais sobre os preceitos da organização tem sido um dos focos importantes quanto ao tratamento da comunicação. O interesse das organizações com o fluxo de informação e com os veículos de comunicação direcionados aos trabalhadores ganha grande destaque neste contexto.

Outras prescrições de comunicação identificadas são aquelas que evidenciam a valorização do trabalhador como pessoa e a sua individualização nas relações de trabalho. Existe grande interesse das organizações em expor a sua suposta face humana para o trabalhador. A tentativa de convencê-lo sobre a importância de sua opinião no ambiente de trabalho e a busca em demonstrar certa preocupação com a qualidade de vida de seus funcionários não deixam, também, de fazer parte de suas estratégias de comunicação, um receituário repetido nos textos da revista Comunicação Empresarial analisados.

É nítido, além disso, o interesse das organizações quanto à vida do trabalhador fora do ambiente de trabalho, seja em suas relações com a família ou com o lazer. Sem exageros, é possível afirmar que estas estratégias de comunicação interna são planejadas em concordância com o interesse da empresa em individualizar o trabalhador em face de uma força coletiva que poderia contrapor-se aos objetivos organizacionais. Sob esta égide, não raramente é possível encontrar aspectos como: responsabilização individual pelo trabalho a ser desenvolvido e por sua melhoria, potencialidade das qualidades individuais do trabalhador e suas competências como profissional.

Os variados instrumentos utilizados nas estratégias de comunicação direcionadas às relações de trabalho nas organizações apresentam-se como um outro exemplo interessante da articulação das prescrições de “comunicação interna”. Não é difícil percebermos que o jornal de empresa, a newsletter ou a intranet produzidos por/para diferentes empresas são repetitivos em seu teor. Uma repetição que não



ocorre somente entre esses distintos instrumentos, mas, sobretudo, entre as versões do mesmo instrumento produzidas em organizações diferentes, em setores e tamanhos distintos.

Os jornais de empresa são tão parecidos entre si de modo a quase impossibilitar uma forma de avaliação a respeito das singularidades que cada um deles têm em relação às organizações que representam. Isso ocorre, especialmente, porque seus produtores pautam-se pelas mesmas fontes, isto é, pelos princípios das formas de gestão e organização do trabalho admitidas pelas empresas e pela sociedade (OLIVESI, 2006). Dito de outro modo, o conteúdo do discurso mobilizado pela “comunicação interna” repete-se apoiado em temas como: cooperação, solidariedade, colaboração, convivibilidade, transparência, comprometimento etc.

As prescrições de “comunicação interna” incorporam também um vocabulário renovado que é constituído na configuração atual do mundo do trabalho: o termo “funcionário” é substituído por “parceiro”, “associado”; e não se fala mais em “qualificações”, mas em “competências”. Ademais, expressões como “polivalência”, “multifuncionalidade” e “flexibilidade” passaram a ser naturalizadas.

Se, antes, existiam conceitos que sempre fizeram parte da atividade humana de trabalho e que ocasionalmente eram admitidos pelas doutrinas do trabalho – tais como diálogo, participação, inteligência, respeito, humanismo, autonomia etc – agora esses mesmos conceitos, hoje, dão corpo tanto ao discurso das empresas como também às prescrições de comunicação nas relações de trabalho. Percebe-se, portanto, uma readequação do emprego de um vocabulário ligado ao contexto ideológico constitutivo das empresas. Trata-se no sentido de um jogo ideológico do emprego da palavra traduzido por Bakhtin (1986, p. 95): “na realidade, não são as palavras o que pronunciamos ou escutamos, mas verdades ou mentiras, coisas boas ou más, importantes ou triviais, agradáveis ou desagradáveis etc. A palavra está sempre carregada de um conteúdo ou de um sentido ideológico ou vivencial”.

A “comunicação interna” cria uma linguagem comum para facilitar a difusão e o aceite de suas prescrições; procura constituir-se, assim, uma referência única a todos os empregados, independente de sua posição hierárquica ou de sua profissão.

Acima de tudo, a ideia de uma convergência de interesses e preocupações entre empresas e seus empregados tornou-se presente no discurso das organizações e, conseqüentemente, nos enunciados da “comunicação interna”. Para construir e difundir essa posição, a empresa simula, em compasso com as novas formas de gestão e organização do trabalho e com o discurso de uma era democrática na sociedade, um interesse real pelo discurso de seus empregados e oferece, por exemplo, canais de comunicação para que eles possam opinar sobre temas autorizados pela direção e pela gerência.

## **APORTES FINAIS**

A hipótese de que as prescrições de comunicação, norteadoras de estratégias de comunicação dirigidas aos trabalhadores em empresas, são constituídas em diálogo direto com os princípios da lógica organizativa do trabalho mostra-se plausível, tendo em vista o que foi discutido neste artigo. Entretanto, para que tal hipótese possa ser confirmada, seria essencial que mais estudos focalizassem em pensar a comunicação a partir do mundo do trabalho, procurando compreender melhor como a evolução das relações de produção influenciam os usos e as formas de comunicação no ambiente interno das organizações empresariais. Ou seja, seria fundamental que as pesquisas focalizadas em comunicação nas organizações estivessem mais atentas às transformações do mundo do trabalho.

Não seria exagero dizer que a área da Comunicação Organizacional tem tratado as relações entre trabalhadores e organizações com uma significativa desconsideração do entendimento do mundo do trabalho na contemporaneidade. E quando tenta apropriar-se de certas temáticas que tangenciam este cenário, na maioria das vezes, as analisa prioritariamente sob a ótica da gestão administrativa e organizacional e raramente sob o olhar mais amplo, calcado nas relações sociais.

É verdade que não raramente encontramos em obras de Comunicação Organizacional uma certa preocupação em seguir as mudanças nas formas de produção e, conseqüentemente, nas formas de gestão no mundo organizacional ao longo do último século. Taylorismo, Fordismo, Escola das Relações Humanas, Toyotismo são exemplos de temas que, muitas vezes, são apropriados – mesmo que de forma pouco aprofundada – nos textos desses estudiosos. No entanto, nota-se a

escassez de análises que reflitam criticamente o impacto de tais mudanças nas relações entre trabalhadores e organizações, pouco dizendo sobre o fundamental lugar da comunicação nesta ambiência.

Enfim, os estudos de Comunicação Organizacional eximem-se da discussão sobre a centralidade do trabalho na sociedade e as mudanças no mundo do trabalho originadas, em grande parte, pela flexibilização das formas de acúmulo do capital. Temas, estes, que podem contribuir para os estudos de comunicação interna posicionarem-se em compasso com a sociedade contemporânea e com as recentes teorias da comunicação sob uma perspectiva mais interpretativa e menos instrumental.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni. **Trabalho e subjetividade**: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo Editorial, 2011.

ANTUNES, Ricardo. **O caracol e sua concha**: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2005.

ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006.

ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II**. São Paulo, Boitempo Editorial, 2013.

BAKHTIN, Mikhail (Volochinov). **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Editora Hucitec, 1986.

BOUTET, Josiane. **La vie verbale au travail**. Des manufactures aux centres d'appels. Toulouse: Éditions Octarès, 2008.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ / Revan, 1994.

D'ALMEIDA, Nicole; LIBAERT, Thierry. **La communication interne des entreprises**. 6 ed. Paris: Dunod, 2010.

FIGARO, Roseli. **Comunicação e trabalho**: estudo de recepção. O mundo do trabalho como mediação da comunicação. São Paulo: Anita / Fapesp, 2001.

FIGARO, Roseli. **Relações de comunicação no mundo do trabalho**. São Paulo: Annablume, 2008.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 10 ed. São Paulo: Loyola, 2001.

LINHART, Danièle. **A desmedida do capital**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2007.

LINHART, Danièle. **La modernisation des entreprises**. 3 ed. Paris: La Découverte, 2010.

OLIVESI, Stéphane. **La communication au travail**. Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises. 2. ed. Grenoble: Press Universitaires de Grenoble, 2006.

MIÈGE, Bernard. **La société conquise par la communication**. Grenoble: Press Universitaires de Grenoble, 1989.

REBECHI, Claudia Nociolini. Comunicação nas relações de trabalho: análise crítica de vozes da comunicação organizacional no Brasil. 2009. 145 f. **Dissertação** (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

REBECHI, Claudia Nociolini. Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do IDORT (anos 1930-1960). 2014, 351 f. **Tese** [Doutorado em Comunicação]. Escola de Comunicações e Artes – Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2014.

ZARIFIAN, Philippe. **Travail et communication**. Paris: Presses Universitaires de France, 1996.



# ASSOCIAÇÃO DOS FOFOQUEIROS DA AVIAÇÃO (AFA): A COMUNICAÇÃO INFORMAL NAS COMPANHIAS AÉREAS

---

Jeferson Ulir Hirt<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo tem o objetivo de verificar como as companhias aéreas estão gerindo a comunicação informal e como a compreendem no planejamento da comunicação para públicos segmentados. Por meio de pesquisa bibliográfica, este *paper* conceitua os principais produtos da comunicação informal, propõe ações de gerenciamento e contextualiza a importância de estabelecer uma comunicação dirigida para públicos específicos. Como exemplo de rede informal esta pesquisa cita a Associação dos Fofoqueiros da Aviação (AFA), e, por meio de uma pesquisa exploratória com os líderes da comunicação interna de duas companhias aéreas brasileiras, elenca possíveis estratégias de comunicação para os tripulantes. Esta pesquisa avaliou que a melhor ação para gerenciar a AFA é a utilização do diálogo intermediado pelos líderes diretos.

**Palavras-chave:** comunicação informal; comunicação dirigida; segmentação; aviação civil; clima organizacional

## INTRODUÇÃO

Nas organizações existem duas redes de comunicação: as redes formais e as informais. A primeira é aquela tradicional, feita por meio dos comunicados oficiais estabelecidos de forma consciente e deliberada (KUNSCH, 2003). A segunda é a informal, se forma em torno da

---

<sup>1</sup> Jeferson Ulir Hirt é jornalista formado pela Faculdade Cásper Líbero, pós-graduado em Relações Públicas, especialista em Comunicação Organizacional pela Universidade de São Paulo e comissário de voo há 10 anos.

primeira e é abastecida por conversas, informações, aconselhamentos, diálogos e até ordens diretas dadas por meio da fala ou da escrita (SIMON, 1970). Esta é usada para suprir demandas mais urgentes, que necessitam de atenção e respostas imediatas (KUNSCH, 2003). Por rede entende-se que sua estrutura é aleatória e ramificada, e informal denota sua capacidade flexível de estruturação e abrangência sem fronteiras. Os elementos têm liberdade de fluxo e por isso se formam em cadeias de grupos (GRANDO, 2008).

Um dos mecanismos de comunicação mais utilizados nas redes informais é a rádio peão, termo utilizado para designar as conversas informais no ambiente de trabalho. Nela fluem as fofocas, rumores, notícias extraoficiais que existem para suprir os interesses dos funcionários, sem prever posições hierárquicas ou status corporativo (CARDOSO, 1995). A rede informal é comumente deixada no segundo plano do planejamento de comunicação já que a falta de conhecimento sobre ela, a deficiência na mensuração de sua potencialidade e a falha no controle das pautas e das vias comunicacionais horizontais são os principais motivos da sua marginalização. Entretanto, deve-se levar em consideração que as redes informais também podem exteriorizar o sentimento do público interno, medir o clima organizacional e intervir no aproveitamento do trabalho dos colaboradores.

A rádio peão pode ganhar outros nomes como rádio corredor, rádio salto alto, e no caso específico da aviação brasileira, se chama AFA – Associação dos Fofoqueiros da Aviação. Assim como em outras redes informais, na AFA são destacados os assuntos mais atuais sobre as empresas aéreas e seus funcionários, sem preocupações com ética e profissionalismo. Nesta rede informal os emissores são os funcionários como os tripulantes, que não têm contato direto com a empresa, pois se apresentam no aeroporto para trabalhar, cumprem uma programação de voo(s) e depois voltam para casa ou prosseguem para um hotel. Trata-se de um público segmentado para quem uma comunicação dirigida deve ser planejada.

Desta forma, a fim de compreender essa rede informal, esta pesquisa<sup>2</sup>, que foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e entre-

---

<sup>2</sup> Pesquisa realizada pelo autor e apresentada em forma de monografia para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

vista exploratória de caráter qualitativo com representantes da comunicação de duas empresas aéreas brasileiras, tem os objetivos de verificar como as companhias aéreas estão gerindo a comunicação informal, avaliar como a comunicação informal impacta no clima organizacional dos tripulantes e elencar estratégias de utilização das redes informais no planejamento da comunicação para públicos segmentados.

## **O GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO INFORMAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Apesar de indesejáveis, os produtos da rede informal, tais como boatos, rumores e fofocas, devem ser considerados pelas organizações como importantes sinalizadores das preocupações dos funcionários e de falhas do sistema comunicacional.

A fofoca é definida por DiFonzo e Bordia (2007, p.25, tradução nossa) como uma conversa social avaliativa sobre indivíduos. Ela aparece principalmente da necessidade dos indivíduos de se aproximarem, com medo do isolamento, criando vínculos sustentados por uma conversa socialmente ilícita, que tem a função de entretenimento, manutenção da coesão entre interlocutores e estabelecer ou mudar as configurações do grupo. O rumor, por sua vez, é a notícia que corre no meio informal e acontece em resposta a uma situação indefinida ou ameaçadora que realça a necessidade humana por compreensão e segurança (DIFONZO; BORDIA, 2007). Para Allport e Postman (1948), rumor significa uma mensagem específica que é passada de pessoa para pessoa, de forma verbal e sem conter sinais de veracidade. E o boato significa notícia falsa. Bueno (2005), ao tratar do tema no âmbito das empresas, acredita que os boatos são reflexos da má gestão da comunicação nas empresas que demonstram vulnerabilidades e fraquezas.

A rede informal existe, e aceitar este fato é o ponto inicial para compreender suas dimensões, porém, é muito comum que o alto escalão das organizações dê as costas para esta questão. Existem boas razões para que administradores ignorem a presença da rede informal nas organizações. Segundo uma pesquisa desenvolvida por Keith Davis (1975), isso acontece porque a rede informal é um fenômeno intangível, ou seja, não pode ser tocada, pois versa sobre diálogos, sentimentos, interações. Como não existe controle sobre a rede informal, os administradores preferem apro-



veitar o tempo se ocupando com aquilo que pode ser avaliado. O autor destaca ainda alguns comentários de administradores que identificam a rede informal como “encrenca”, “problema”, “sem confiança”.

Para Davis (1975), o primeiro benefício da rede informal é revelar os problemas da organização. Outro é que ela é uma fonte de comunicação que pode ser utilizada com um fluxo ascendente, levando para cima as considerações e sentimentos das equipes que estão em hierarquias mais baixas. Para Davis (1975), é trabalho dos executivos coletar, distinguir e interpretar essas informações que chegam pela rede informal. Isto é muito importante para compreender as características comunicacionais de um público, pois quando funcionários falam sobre o trabalho com outras pessoas, por exemplo, acabam convertendo as políticas oficiais da empresa em suas próprias palavras, jargões etc. Ao fazerem isso, as pessoas conseguem compreendê-los melhor, criam conexões, melhoram o trabalho em equipe e criam empatia num ambiente de trabalho mais aberto e simétrico (MISHRA, 1990).

Mishra (1990) define que a principal benfeitoria da rede informal é de se portar como um excelente mecanismo de liberação de estresse. Davis (1975, p.263) prefere designar isto como “a melhor válvula de segurança emocional” exemplificando com Maria que, quando se enfurece com alguém no trabalho, precisa dizer a alguém para compartilhar o desgosto e esquecer-se do problema.

A rede informal é também um importante fator contribuinte para conquistar objetivos de negócios. Por ser uma rede de transmissão rápida de informação ela permite que indivíduos se conversem, se preparem e pensem sobre como se adaptar às metas formalmente solicitadas aumentando a contribuição dos funcionários, além de servir como um veículo da cultura organizacional (MISHRA, 1990). E por último, a rede de comunicação informal é usualmente um indicador da saúde e estado de espírito (clima) da organização.

Entre todos os níveis de gerência, as baixas e as medianas são as que mais podem participar da rádio peão, porque estão estrategicamente posicionados nos canais de comunicação pelos quais chegam mensagens de duas vias – filtram e bloqueiam o que vem da alta administração e também dos funcionários de hierarquias mais baixas (MISHRA, 1990).

Davis (1975) estabelece uma sequência de atividades que pode ser feita no gerenciamento da rede informal de comunicação. Buscando o uso construtivo da rede, assim como comentado anteriormente, o primeiro passo é aceitar que: a rede existe; faz parte da organização; não é possível eliminá-la; e oferece benefícios. Com isso, não existe escapatória a não ser aprender a conviver com a rede. O segundo passo é estudá-la a fim de aprender a lidar com ela e conhecer seus canais, fluxos, principais participantes, e os efeitos que ela causa no grupo. Depois, como terceiro passo, Davis sugere que o administrador se atente para a rede, ouvindo todas as mensagens que toca nesta rádio. Depois destas etapas focadas na aceitação, estudo e interpretação, começa o trabalho de intervenção. Neste momento é necessário encontrar os líderes e conversar com eles quando necessário. Apesar de todos participarem da rede, somente alguns lideram o pensamento do grupo. O quarto passo, portanto, busca o estreitamento de relacionamento entre a empresa e estes condutores da rede informal, que deve ser de forma natural e não declarada. O quinto passo é transmitir fatos na rede informal para que se torne produtiva. Para Davis, a rede irá sempre funcionar, a qualquer hora, em qualquer lugar. “Depende do administrador a utilidade ou inutilidade do que é transmitido” (DAVIS, 1975, p.265). E por fim, o sexto passo diz respeito sobre o treinamento dos administradores que devem estar preparados para lidar com a rede informal assim como são para as redes formais.

A forma mais eficiente de gerenciamento da rede informal, portanto, é a comunicação direta (tanto informal como formal) com informações sobre as causas e fatos, e não sobre o boato.

Deste modo, a rede informal não pode mais ser ignorada e jamais ser pensada como um problema. Grandó (2008, p.236) propõe que ela deva ser usada como “solução criativa no desenvolvimento de programas de comunicação e no gerenciamento de pessoas, por meio do esforço conjugado da comunicação organizacional como um todo”. Isso se faz com a construção de bons relacionamentos, baseada no entendimento das controvérsias, e não naquela baseada em regras persuasivas. E acima de tudo, para pensar nesta comunicação estratégica é necessário adicionar a comunicação informal no planejamento da comunicação interna, na qual será pontualmente diagnosticada para a formulação de ações dirigidas específicas para um público segmentado.

## UMA QUESTÃO DE SEGMENTAÇÃO DE PÚBLICO PARA UMA COMUNICAÇÃO DIRIGIDA

A caracterização do público para quem se quer comunicar é muito importante no planejamento da comunicação organizacional, principalmente para a elaboração do plano de comunicação e das ações, pois é por meio dela que é possível estabelecer as limitações e as potências do grupo e decidir por quais meios e com qual mensagem será realizada a comunicação de forma a produzir efeito nos receptores da mensagem. No caso da rede informal, a análise do ambiente setorial e interno e a definição das características do público são etapas essenciais para construir ações que possam sensibilizar o grupo envolvido com uma comunicação dirigida especificamente para um público segmentado.

O conceito de público tem trazido muita discussão para os pesquisadores das relações públicas. Cada autor estabelece da sua maneira um conceito, geralmente generalizado, sobre as características dos grupos. No meio acadêmico, Teobaldo de Souza Andrade (1989), também citado por França (2003), apresenta uma classificação de público em interno (funcionários e familiares), misto (clientela) e externo (espectadores). Sobre este conceito, França (2003) alerta que a classificação está cristalizada e por conta disso não mais abraça as necessidades da comunicação. Grunig (1983) também acredita que não se pode generalizar o conceito, pois públicos são sempre específicos, pois interdependem da organização por meio do critério das ligações advindas de pressões.

A segmentação de público foi o objeto de um profundo estudo feito pelos autores Barnett e Mahony (2011), publicado com o nome de *Segmenting Publics*. Para os autores, apesar de ainda não existirem muitas publicações acadêmicas sobre o tema utilizando métodos qualitativos de análise para compreender a prática de segmentação de público, em termos de engajamento, mediante a pesquisa que os autores desenvolveram é possível garantir que a segmentação e a focalização (*targeting*) são campos que podem auxiliar no processo de informar pessoas com o objetivo de impactar o comportamento humano por meio da compra de novas decisões ou na mudança para novas práticas e ideias. Em relação aos relacionamentos informais, Barnett e Mahony (2011) acreditam que as organizações, em busca de legitimidade do grupo de quem necessitam de apoio, podem utilizar a segmentação como esfor-

ços para gerar melhores entendimentos dos processos de aprendizagem informal da qual depende o sucesso do engajamento.

Desta forma nasce a necessidade do direcionamento das mensagens, levando em consideração as particularidades de cada segmento de público. Esta comunicação dirigida deve ser feita de forma a impactar o receptor da mensagem da maneira mais eficiente possível. Cândido Teobaldo de Souza Andrade (1985 p.163), citado por Ferreira (2004, p.73), defini a comunicação dirigida como um “processo que tem por finalidade transmitir ou conduzir informações para estabelecer comunicação limitada, orientada e frequente com determinado número de pessoas homogêneas e identificadas”.

Para que a comunicação dirigida atinja seu objetivo é importante que o conteúdo disposto seja compreendido ao máximo pelo receptor da mensagem. Siqueira (2014), apoiada em França (2009), adverte que este relacionamento deve ser definido como especializado, pois existe conhecimento das diretrizes para orientar o comportamento da organização e dos públicos, e, por isso, as mensagens enviadas para cada público por meio da mídia dirigida deve ser pensada pela organização de modo a ser compreendida pelo receptor e de modo que assim ela deseje ser percebida.

É por meio desta estratégia que podem ser evitados os malefícios causados pela comunicação informal, potencializadas as vantagens competitivas da interação dos funcionários em prol da organização e disseminação eficaz das mensagens que assim a organização deseja compartilhar. As relações públicas atingirão efetividade no gerenciamento da comunicação informal quando conseguirem aplicar no planejamento os conceitos de comunicação dirigida e público segmentado. Cabe a equipe responsável pelo processo da comunicação interna a gestão eficiente da comunicação informal dentre os funcionários. Os efeitos produzidos e os impactos da comunicação informal, que serão discutidos a seguir, só terão perceptividade quando bem planejados e com a mensuração adequada.

## **O GERENCIAMENTO DA AFA PELAS COMPANHIAS AÉREAS E OS IMPACTOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

A Associação dos Fofoqueiros da Aviação (AFA) é a rede informal da aviação civil brasileira. Assim como a rádio peão, que funciona como uma rede e tem seus agentes conectados pela disseminação de mensagens informais, a AFA conecta os colaboradores das companhias aéreas por meio da disseminação de mensagens com temas referentes ao grupo, como possíveis demissões, promoções, as últimas notícias da empresa, fofocas sobre outros funcionários etc. A AFA não se limita aos aeronautas e está também nos grupos de funcionários que trabalham nos aeroportos, nos hangares, nas escolas de aviação etc.

De acordo com um comissário de voo com 47 anos de profissão, que teve seu depoimento colhido para esta pesquisa, a AFA tem sua origem nos anos antecedentes a década de 1950, sendo que suas mensagens eram divulgadas principalmente via rádio, numa frequência utilizada apenas por alunos de uma escola de pilotos da Varig, extinta companhia aérea. Quando acontecia alguma coisa em algum canto do mundo, as mensagens eram transmitidas para as torres e rapidamente alcançavam muitos receptores. A continuação desta comunicação informal se dava nos cafés dos aeroportos, quando tripulantes de diversas companhias se encontravam entre programações de voos. Atualmente a AFA pode ser encontrada também no mundo digital, nas redes sociais, nos grupos de aplicativos para *smartphones* e na vasta gama de ferramentas dispersas na internet. Com a velocidade da informação resultante do advento da internet, as mensagens da AFA circulam com muito mais agilidade e, conseqüentemente, são substituídas rapidamente por novas mensagens que permanecem sempre de acordo com o interesse e com o nível de impacto que causa nos agentes participantes da rede.

Para elencar as estratégias de gerenciamento da comunicação informal para os tripulantes e os impactos no clima organizacional foram feitas três entrevistas qualitativas com os líderes da comunicação de duas empresas aéreas brasileiras, que, por questões éticas, não serão identificadas. A análise dos resultados foi feita seguindo os critérios da análise de conteúdo proposta por Bardin (1995).

A Empresa A está sediada em São Paulo (SP) e, de acordo com os dados obtidos na entrevista qualitativa, possui aproximadamente 16 mil funcionários, sendo que 5 mil deles são tripulantes (comissários e pilotos). A Empresa B, também sediada na cidade de São Paulo, possui quase 25 mil funcionários, dos quais 7 mil, aproximadamente, são tripulantes (comissários e pilotos).

O grupo que foi considerado como público segmentado é o de tripulantes (comissários e pilotos). Por serem colaboradores operacionais, estes profissionais normalmente não dispõem de muito tempo para navegar entre os comunicados da empresa, não têm relacionamento com outras áreas e, por sempre estarem transitando fora da empresa física não têm contato profundo com a cultura organizacional e pouco sentem o clima organizacional da companhia aérea.

As características dos tripulantes são decisivas no direcionamento das mensagens. Compreender que os tripulantes possuem uma rotina diferenciada e que não são facilmente acessados é um ganho para a área da comunicação que precisa, a partir dessas informações, considerar a segmentação como etapa primordial na análise de cenário e setorial do planejamento estratégico. A Empresa A destacou que a principal dificuldade na hora de comunicar para os tripulantes é o fato de que o escritório deles é o avião, ou seja, um ambiente que não possui computadores, intranet, acesso à internet, relacionamento com outras áreas da empresa etc. A Empresa B adicionou o fato do acesso restrito para um contato mais presencial, um grupo que possui muitas dúvidas, falta de tempo para conversa face-a-face, além de horários variáveis e do grande volume de informações que a atividade demanda. As dúvidas, por exemplo, podem ser reflexos de uma comunicação que não abrange todos os aspectos do grupo, mas que, como visto, busca endereçar sempre de maneira transparente e assertiva. A comunicação informal enxerga aqui uma porta para que seja aberta pelos tripulantes, uma vez que dúvidas e insatisfações são combustíveis para que a rede informal, como a AFA, se acenda numa organização.

Para definir o público-alvo das mensagens corporativas as empresas aéreas utilizam de técnicas de segmentação do público. A representante da Empresa A constatou que a segmentação dos públicos estratégicos é muito importante para conseguir assertividade no processo de comunicação e para isso classifica os públicos em públicos externos:

mídia, clientes, fornecedores, órgãos governamentais, influenciadores de opinião; e colaboradores: líderes, administrativos, aeroportos, manutenção, tripulação técnica e comercial, call center e cargas. A Empresa B consegue fazer uma segmentação ainda mais seletiva, isso porque definem, além dos *clusters*, ou seja, dos grupos como apresentados na Empresa A, fazem também a distinção dos públicos *backstage* e linha de frente e ainda podem classificar os agentes pertencentes a cada público em legitimadores, influenciadores, seguidores e os que puxam a mudança. Dentro ainda da tripulação de cabine, a Empresa B segmenta de acordo com a função que o tripulante desempenha a bordo de uma aeronave e de acordo com a rota em que ele trabalha. Porém, uma das representantes da Empresa B alertou que a segmentação ainda é algo que deve ser minimamente trabalhado na organização.

Para este público segmentado deve ser pensada uma comunicação dirigida. A Empresa A busca ser sempre transparente, clara e objetiva na sua comunicação e utiliza plataformas online, e-mail, e comunicação nos Departamentos Operacionais nos aeroportos, local onde os tripulantes se encontram antes de uma programação de voo. A comunicação via e-mail é, certamente, a mais praticada devido à falta de acesso à tripulação. A Empresa B, utilizando o conceito de comunicação integrada, e a premissa de entregar uma narrativa corporativa única, mas com entregas diferenciadas para cada público e a premissa de colocar o colaborador no centro da empresa, demonstra sua preocupação com a questão da comunicação dirigida. As ferramentas utilizadas envolvem desde a comunicação digital à conversa face-a-face, via liderança, em encontros ou nos Departamentos Operacionais, nos aeroportos.

O papel do líder neste processo é tanto fundamental para a compreensão da mensagem quanto necessário para engajar o funcionário, pois é por meio dele que é possível conectar os propósitos individuais com o propósito da empresa. A Empresa B demonstrou mais dados sobre este assunto do que a Empresa A. Cabe a comunicação, como mediadora, capacitar os líderes, no sentido de aproveitar e aguçar as habilidades de comunicação deles, com o intuito de facilitar a disseminação da narrativa corporativa, das mensagens fundamentais para a execução do trabalho, para melhorar o clima organizacional etc.

A importância da comunicação dirigida é destacada para que se tenha excelência na comunicação, evitando, desta forma, que a comunicação informal seja potencializada e tome o lugar da formal – o que não deve ocorrer, em nenhuma hipótese, e em nenhuma organização. Ambas as empresas pontuaram a importância da comunicação informal no processo de compreensão da formal dirigida, mas que a primeira nunca deve prevalecer sobre a segunda. Quando a comunicação informal assume o posto da principal fonte de mensagens dentro de uma organização, ela permite que os funcionários sejam os protagonistas da narrativa e o resultado disso é o caos. De acordo com a primeira entrevistada da Empresa B, quando fala da comunicação dirigida para os tripulantes, a principal maneira de lidar com a comunicação informal é comunicar dirigidamente, ou seja, dialogar imediatamente para resignificar as questões trazidas pelo grupo.

O último item desta análise de conteúdo é referente aos impactos da AFA no clima organizacional das companhias aéreas. Para a representante da Empresa A, a AFA pode impactar positiva ou negativamente, pois cabe à empresa se posicionar de forma transparente e objetiva e se comunicar abrindo espaço para o diálogo. A Empresa B acredita que a AFA funciona como uma gangorra: se bem gerenciada pode ser engajadora; se for deixada de lado, será detratora. Por isso, esta empresa investe no diálogo presencial entre líderes e liderados. Esta consideração revela a importância que a empresa dá para a comunicação face-a-face, uma interação bastante assertiva, e que, sem dúvida, quando não acontece de forma apropriada, pode desenvolver o sentimento de desconexão com o propósito da empresa, o que leva a desmotivação, falta de engajamento etc, itens considerados relevantes para a presença da comunicação informal nas organizações. Por isso, o engajamento deve ser feito adequadamente, conectando o propósito do colaborador com o propósito da empresa. Para a entrevistada, o clima é baseado em respeito e confiança. E quando isso não acontece ocorre uma ruptura. Isso deve ser feito, como falado anteriormente, pelo papel do líder, sendo que a comunicação tem esse papel de preparar o líder para ser um excelente comunicador. As duas empresas demonstraram que fazem esse trabalho de engajamento por meio do líder-comunicador. Quando tudo isso é processado estrategicamente pelas equipes, a construção da identidade corporativa ocorre naturalmente de maneira positiva e o colaborador



então se sente parte da empresa, com orgulho pelo valor que o seu papel desempenha. Se acontecer o contrário possivelmente a comunicação informal dará conta de enfraquecer os diálogos entre colaboradores e empresas, desmotivar colaboradores, atrapalhar o relacionamento entre líderes e liderados, e destruir a imagem institucional da organização.

O gerenciamento da comunicação informal pelos líderes das duas empresas aéreas, portanto, acontece de maneira secundária, visto que não existe nenhuma estratégia específica para o controle da comunicação informal ou para o uso construtivo dela. O que acontece é que esta comunicação é gerenciada pelas duas empresas primordialmente quando há contingência – só se fala sobre uma AFA quando ela chegar até o nível dos líderes; antes disso ambas as empresas declararam que existe a preocupação de manter um bom relacionamento com os funcionários, ter comunicação clara e transparente, manter funcionários bem informados e no centro da empresa etc. que são estratégias de comunicação organizacional genéricas, que normamente já existem nas grandes empresas na busca por melhores relacionamentos ou para tratar de outras questões, mas não especificamente para tratar da comunicação informal. Estas estratégias, como estudadas na teoria, impactam diretamente na disseminação das mensagens na rede informal e são essas as estratégias utilizadas por ambas as empresas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a análise de todo o conteúdo entendemos que a comunicação informal é vista pelas empresas como um meio que necessita de diálogo, que não pode ser aniquilado, e seu gerenciamento é feito de forma contingencial. Ela é reconhecida pelos líderes como intrínseca às organizações, e, por isso, eles tentam cada vez mais um diálogo aberto e transparente com ela. Dificilmente existe uma ação específica dentro do planejamento de comunicação para gerenciar a comunicação informal. A AFA, na aviação, por exemplo, é tratada primordialmente quando ela já está difundida pelos funcionários e antecipadamente tratada de forma secundária nas estratégias de relacionamento com o público interno, levando em consideração os conceitos de comunicação dirigida e público segmentado, como acontece nas empresas pesquisadas. Por isso, os produtos da rede informal podem impactar diretamente nas re-

lações entre líderes e liderados, nos relacionamentos interpessoais, no engajamento e na construção da identidade corporativa. E a principal estratégia de gerenciamento da rede informal é o diálogo, principalmente aquele moderado pelos líderes diretos que devem ser bem treinados para serem excelentes comunicadores.

No contraponto, o estudo da comunicação informal no planejamento da comunicação organizacional é, por si só, um grande paradoxo. É eficaz formalizar uma comunicação cuja semântica é baseada em retóricas impessoais para uma organização? De que modo a comunicação informal pode ser trabalhada pelos líderes da comunicação formal das organizações sem que suas barreiras da informalidade sejam rompidas? São questionamentos que precisam ser contemplados na compreensão deste cenário. O que se traduz, a partir dos dados analisados nesta pesquisa, é que a comunicação informal sempre será informal e nunca perderá suas características quando colocada dentro do pensamento estratégico. Este fato traz à tona a sua real importância dentro das organizações – uma rede que é inerente, não pode ser controlada, que resulta em impactos no clima organizacional e nos negócios de uma empresa, mas que pode ser muito bem gerenciada, quando sua totalidade for compreendida por aqueles que a utilizam, seja colaborador, seja organização. Como dito anteriormente, as empresas aéreas ainda não colocaram a comunicação informal no planejamento da comunicação organizacional e isso não é bom para elas mesmas, pois a informal, por sua facilidade de ocupar espaços, pode espontaneamente prevalecer e criar significações para os fatos conforme suas necessidades e, consequentemente, distorcer percepções.

A Associação dos Fofoqueiros da Aviação (AFA) funciona igualmente como qualquer outra rede informal, muitas vezes chamada de rádio peão. As Empresas A e B consideraram que a AFA é um termômetro dos sentimentos dos tripulantes e isso significa que ambas as empresas compreendem o quanto é importante dialogar com esta rede informal. O diálogo nas duas empresas acontece para solucionar problemas de relacionamentos, mas não acontece para gerenciar a rede informal. Isso não é bom porque são necessárias ações específicas para o gerenciamento da rede informal. Por isso, o uso construtivo da comunicação informal deve ser levado em consideração para propor melhores práticas de engajamento, de relaciona-

mento interpessoal e de diálogo, pois isto refletirá positivamente na construção da identidade corporativa e no sucesso de todo o grupo.

Por fim, cabe ressaltar que os líderes da comunicação precisam estar sempre atentos aos métodos avaliativos de sua área, estabelecendo técnicas de mensuração de resultados em comunicação para entregar a alta cúpula os resultados da área. As empresas entrevistadas fazem pesquisa de clima, pesquisa de comunicação, mas não apresentaram dados que confirmem que realizam avaliação dos resultados de comunicação sobre ações específicas.

O diálogo da rede informal com a rede formal de comunicação, portanto, é a principal estratégia que as organizações podem utilizar no gerenciamento de relacionamento com seus públicos, mas um diálogo ainda mediado pelas vias formais. Por isso, é de extrema importância que a comunicação formal seja instrumentalmente capaz de atingir os colaboradores, gerencialmente eficiente no desenvolvimento das ações comunicacionais e estrategicamente competente na entrega da narrativa corporativa para guiar os colaboradores no rumo para o qual a empresa caminha, deixando que a comunicação informal seja uma subsidiária de suas ações, uma cola entre os colaboradores e organizações, e que seja sempre utilizada de maneira construtiva e ética.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Para entender relações públicas*. 3ª ed. São Paulo: Biblos, 1985.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Psicossociologia das relações públicas*. 2ª ed. São Paulo: Loyola, 1989.

ALLPORT, Gordon W.; POSTMAN, Leo. *The psychology of rumor*. New York: Henry Holt and Company, 1948.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1995.

BARNETT, Clive; MAHONY, Nick. *Segmenting Publics*. Bristol: National Co-ordinating Centre for Public Engagement, 2011. Disponível em [http://oro.open.ac.uk/29980/1/SEGMENTING\\_PUBLICS\\_2\\_Nov\\_2011.pdf](http://oro.open.ac.uk/29980/1/SEGMENTING_PUBLICS_2_Nov_2011.pdf) Acessado em 10/11/2015.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo: All Print, 2005.

CARDOSO, Marison Simões. *Rádio Peão: estudo dos mecanismos, tipologia e os efeitos dos rumores nas organizações*. 1995. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1995.

CARROLL, Archie. Stakeholders strategy for Public Relations. In: *The Public Relations Strategist: Issues and Trends that affect Management*, vol. 3, n.4, p.38-40, 1998.

DAVIS, Keith. O uso construtivo da rede informal de comunicação. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira; LEITE, Laerte. *O comportamento humano na empresa: uma antologia*. 2ª ed. 3ª tir. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

DIFONZO, Nicholas; BORDIA, Prashant. Rumor, Gossip and Urban Legends. *Diogenes*. Vol. 54, n. 1, 2007, p. 19-35. Disponível em <http://dio.sagepub.com/content/54/1/19.full.pdf+html> Acessado em 08/10/2015.

FERRARI, Maria Aparecida. Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias. In: FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fabio; GRUNIG, James. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2ª edição. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p. 137-166

FERREIRA, Waldir. Comunicação dirigida: instrumento de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p.71-81

FRANÇA, Fábio. *Conceituação lógica de públicos em relações públicas*. Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. Universidade Metodista de São Paulo/Faculdade de Jornalismo e Relações Públicas. 2003. Disponível em <http://www2.metodista.br/agenciarp/ffranca.pdf> Acessado em 31/10/2015.

FRANÇA, Fábio. A releitura dos conceitos de público pela conceituação lógica. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). *Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

GRANDO, Giselle Bruno. Redes formais e informais: por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p.225-240.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. *Managing Public Relations*. Orlando, Florida: Harcourt Jovanovich College Publishers, 1983.

HON, Linda Childers; GRUNIG, James E. Guidelines for measuring relationships in public relations. Gainesville, FL, USA: The Institute for Public Relations, 1999. Disponível em [http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines\\_Measuring\\_Relationships.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf) Acessado em 28/10/2015.

KUNSCH, M.M. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 5a edição revista. São Paulo: Summus, 2003.

MISHRA, Jitendra. Managing the grapevine. *Public Personnel Management*. Summer, 1990. Academic OneFile. Disponível em <http://go.galegroup.com/ps/i.do?&id=GALE|A9301469&v=2.1&u=capes&it=r&p=AONE&sw=w&authCount=1> Acesso em 30/09/2015.

SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo*. 2ª edição. Tradução de Aloízio Loureiro Pinto. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

# COMUNICAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES E EMPREGADOS: REPRESENTAÇÕES DOS GESTORES DE EQUIPES

---

Cássia Aparecida Lopes da Silva<sup>1</sup>  
Rudimar Baldissera<sup>2</sup>

## RESUMO

Num contexto em que as organizações, a fim de atingir seus objetivos, tendem a investir esforços para integrar seus empregados em fluxos de comunicação e informação, bem como se propõem a promover práticas mais interativas de comunicação e a desenvolver gestores de equipes, este artigo analisa os papéis que os gestores desempenham na comunicação entre organizações e empregados. Para isso, o estudo fundamenta-se no Interacionismo Simbólico (MEAD, 2008) e aciona base teórica multidisciplinar sobre transformações acerca do trabalho (CORSANI, 2003), cultura (GEERTZ, 1989), cultura organizacional e comunicação organizacional (BALDISSERA, 2014) e liderança (SCHEIN, 2009). Como dados empíricos são acionados os resultados de campo da pesquisa realizada por Silva (2016).

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; papéis dos gestores; empregado; cultura organizacional.

---

<sup>1</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação na UFRGS. Integrante do GCCOP - [www.gccop.com.br](http://www.gccop.com.br) - [cassia\\_alopes@hotmail.com](mailto:cassia_alopes@hotmail.com).

<sup>2</sup> Doutor em Comunicação. Professor da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da UFRGS. Coordenador do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder - GCCOP. [www.gccop.com.br](http://www.gccop.com.br) - [rudimar.baldissera@ufrgs.br](mailto:rudimar.baldissera@ufrgs.br).

## NOTAS INTRODUTÓRIAS<sup>3</sup>

As transformações ocorridas na passagem da sociedade industrial para a pós-industrial, conforme De Masi (1999), modificaram as formas de relacionamento entre as organizações e as pessoas e/ou públicos. Algumas dessas mudanças – resultantes e/ou fortemente impactadas pela potencialidade das tecnologias de informação e comunicação (TICs) – caracterizam uma realidade de instabilidade, instantaneidade e de constante inovação no âmbito das organizações. Dessa forma, pela perspectiva das intenções da gestão, é evidente a alta demanda de esforços das organizações a fim de manter os empregados integrados em fluxos de informações, objetivando qualificar os diferentes processos para atingir seus objetivos (como o lucro, por exemplo).

Nessa conformação, quer parecer que os planejamentos de comunicação das organizações: 1) dão destaque cada vez maior para a denominada “comunicação interna”<sup>4</sup>; 2) além dos tradicionais formatos e veículos impressos, também proponham práticas mais interativas, como a comunicação face a face<sup>5</sup>; e 3) fomentem a atuação dos gestores<sup>6</sup> nas relações com os subordinados, como forma de qualificar os ambientes organizacionais.

---

<sup>3</sup> Primeira versão de texto para discussão. Texto elaborado a partir da pesquisa de mestrado ‘Comunicação organizacional na gestão do trabalho: papéis dos gestores e natureza da comunicação, de autoria de Cássia Aparecida Lopes da Silva, PPGCOM/ UFRGS

<sup>4</sup> O estudo “Tendências da Comunicação Corporativa no Brasil para 2015” aponta a comunicação interna como um dos processos que mais receberiam investimentos das organizações naquele ano. Disponível em: [http://www.aberje.com.br/ebooks/pesquisa\\_de\\_tendencias.pdf](http://www.aberje.com.br/ebooks/pesquisa_de_tendencias.pdf). Acesso em: 04 fev. 2016.

<sup>5</sup> A comunicação face a face figura como a segunda forma mais usada para comunicação com empregados nas empresas que participaram do estudo “Mapa da Comunicação Brasileira 2011”. Disponível em <http://www.institutofsbpesquisa.com.br/pdf/mapa-da-comunicacao-2011.pdf>, Acesso em: 09 jul. 2015.

<sup>6</sup> A Pesquisa Comunicação Interna 2012, divulgada pela Aberje, aponta o crescimento do número de organizações que instituem canais de comunicação exclusivos para seus gestores. <<http://www.aberje.com.br/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012.pdf>> Acesso em: 04 fev. 2016. Além disso, na pes-

Contudo, importa ressaltar o pressuposto de que, como mediador das relações que se dão entre organização e empregados, as diferentes interações dos gestores são interpretadas pelos subordinados (e demais interlocutores) a partir de suas próprias redes de significação (sua cultura, conforme Geertz, 1989). Esse pressuposto exige admitir que as interações se materializam em uma arena de disputas de significação. Frente a isso e considerando os objetivos organizacionais, também é provável que os gestores de nível hierárquico médio (por sua condição na estrutura organizacional, relações de poder, contextos), quando das interações comunicacionais, desempenhem diferentes papéis para a consecução de seus propósitos.

Nessa direção, neste estudo, com base em pesquisa empírica realizada por Silva (2016), busca-se revelar alguns desses papéis e refletir sobre suas implicações nos processos de comunicação entre organização e empregados mediados por gestores, e conseqüentemente nas relações de trabalho. O estudo fundamenta-se nos pressupostos do Interacionismo Simbólico e os dados empíricos, conforme Silva (2016), foram coletadas com entrevistas semiestruturadas. A seguir destacam-se alguns dos fundamentos do estudo.

## **O TRABALHO NO CONTEXTO DAS INTERAÇÕES E DAS RELAÇÕES DE PODER**

A transformações ocorridas nas organizações em virtude da passagem da era industrial para a pós-industrial permitem depreender distintas possibilidades de relações entre gestores e subordinados, posto que os supervisores das linhas de montagem fordistas, por exemplo, deviam atuar na manutenção de ambientes hierarquizados em cadeias de comando vertical, conquanto os gestores das linhas de produção *toyotistas*<sup>7</sup> precisavam difundir em suas equipes, a noção de que todos os tra-

---

quisa realizada para a dissertação citada na nota número um (SIVA, 2016) é destacada a ampla oferta de capacitações focadas em formar e/ou preparar as lideranças das organizações, as quais inserem em suas súmulas o papel do líder na comunicação.

<sup>7</sup> Originado no sistema da indústria automobilística Toyota, o *toyotismo* prega, entre outros aspectos, ampla flexibilização do processo produtivo e das ativi-



balhadores deveriam ter autonomia e capacidade para analisar problemas de produção e propor melhorias. Por sua vez, sob a perspectiva da sociedade do conhecimento, conforme Corsani (2003) e Hardt e Negri (2005), a inteligência do trabalhador (em diferentes níveis) passa a ser mais valorizada do que sua força física.

A partir dessa compreensão, assume-se que as situações comunicacionais entre organizações e empregados também exigiriam ser transformadas em direção a relações mais dialógicas. Além disso, é preciso reconhecer que mesmo as situações como a emissão de uma informação ou de uma ordem a um subordinado, entre outras, concretizam mais do que uma transmissão do tipo emissor-receptor, pois que, entendidas como interações simbólicas, essas situações configuram uma noção de comunicação, como a proposta por Mead (1972), resultante dos processos de significação inerentes às interações humanas. Cabe enfatizar que essas relações são, também, relações de força, uma vez que os sistemas simbólicos (BOURDIEU, 1989) são de alguma forma já classificados socialmente quando acionados e, ao mesmo tempo, capazes de influenciar o que é significado nas relações, fornecendo assim uma ordem comum.

Nessas relações de trabalho, assim como em outras situações da vida cotidiana, as pessoas interagem representando papéis de acordo com a posição que ocupam a cada momento, pois “os indivíduos assumem a atitude da presença dos outros” (GOFFMAN, 2010, p. 26-27). Nesse sentido, considera-se que os gestores de equipes, podem representar diferentes papéis nas organizações para atender as expectativas de sua plateia – os subordinados, é certo, mas também os superiores – sobre como deve agir um gestor, e para legitimar seu poder, transformando orientações e/ou ordens em realizações de seus subordinados.

Porém, de acordo com Baldissera (2000, p. 41), “as relações de poder, nas organizações, não parecem estar reduzidas ao poder político-econômico e nem seus mecanismos são fundamentalmente do tipo repressivo”, essas relações “se exercem em todas as direções”, inclusive de forma não explícita. Nesse sentido, e em perspectiva da comunicação, os sentidos de mundo sempre serão transacionados entre os interlocuto-

---

dades do trabalhador, além da relativa autonomia das equipes para analisar problemas de produção e propor melhorias (MONTANA; CHARNOV, 1999).

res, pois que estar em relação pressupõe exercício de força. Até porque, essas materializações relacionais sempre são atravessadas e maculadas por valores, regras, crenças, concepções de mundo, ideologias, imaginários, desejos dos interlocutores e da organização.

## **CULTURA E COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES**

De acordo com Schein (2009) a cultura de um grupo pode ser formada espontaneamente (quando as pessoas se reúnem sem formalidade) ou quando um indivíduo cria um grupo ou torna-se seu líder, tendendo a impor suas visões, crenças e valores pessoais e suas metas. Porém, somente quando os membros do grupo realizam as atividades coordenadas pelo líder sentindo-se bem sobre os relacionamentos mútuos (o que o autor define como comportamento que leva ao sucesso), é que as crenças e os valores do fundador serão compartilhados e assumidos. Assim, conforme Schein (2009, p. 10), “pode-se argumentar que a única coisa de real importância que os líderes fazem é criar e gerenciar a cultura; que o talento único dos líderes é a sua capacidade de entender e trabalhar com a cultura; e que é um ato final de liderança destruir a cultura, quando ela é vista como disfuncional.”

Por sua vez, Baldissera (2014, p. 91), apesar de reconhecer a importância dos líderes na construção da cultura organizacional, destaca que eles não a determinam, posto que, coerente com a definição de cultura proposta por Geertz (1989)<sup>8</sup>, a cultura organizacional também resulta da ação dos demais empregados, pois que é (re)tecida em contínuos processos nos quais “[...] os sujeitos negociem, disputam, resistam, inaugurem, gerem imaginários, deem vazão às sensações, à dúvida e à desordem, lugar para produção de nova ordem, (re)organização [...]”.

Tendo em vista que as práticas e pressupostos da cultura são concretizados, também, por meio da comunicação, uma vez que “pela comunicação os significados que constituem a cultura organizacional são postos em circulação, disputados, construídos e transformados para, novamente, experimentarem certa estabilidade como significados or-

---

<sup>8</sup> Conforme Geertz (1989), a cultura é uma teia de significados tecida pelo próprio homem.

ganizados/ organizadores” (BALDISSERA, 2010, p. 61), importa dizer que a comunicação organizacional, compreendida como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais (BALDISSERA, 2010, p.68), não pode ser reduzida aos esforços planejados da organização no sentido de comunicar-se com seus públicos. A complexidade desse processo, segundo o autor, compreende três dimensões articuladas: a “organização comunicada”, que contempla a fala autorizada, planejada, da organização, muitas vezes orientada para o autoelogio e para o retorno em termos de imagem-conceito<sup>9</sup> e de legitimidade junto aos públicos; a “organização comunicante” que abrange os processos comunicacionais realizados na dimensão da organização comunicada e também todos os demais processos que se atualizam a partir de qualquer relação direta que os sujeitos estabelecem com a organização; e a “organização falada” que compreende todos os processos comunicacionais que se referem à organização, mas se dão de forma indireta, isto é, sem relações diretas entre quem fala e a organização.

Em perspectiva deste estudo, essa compreensão permite que se reconheça a complexidade da “organização comunicante” nos processos intermediados por gestores de equipes, bem como ressaltar sua qualidade interacional. Isso não significa dizer, no entanto, que a comunicação intermediada pelos gestores não deva nem precise ser planejada, mas que ela não se resume ao planejado.

## **O GESTOR NAS ORGANIZAÇÕES**

Em primeiro lugar, cabe destacar que: 1) o gestor também é empregado nas organizações, um empregado que possui um cargo (diretor, gerente, coordenador, supervisor, chefe, líder, entre outros), e esse cargo o torna responsável por coordenar o trabalho de outros empregados (seus subordinados); e 2) neste estudo, considera-se gestor aquele formalmente instituído pela organização.

---

<sup>9</sup> De acordo com Baldissera (2004, p. 278), imagem-conceito consiste num “constructo simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força”.

A importância da intermediação dos gestores na comunicação entre organização e empregados parece (re)afirmada em recentes publicações de forma mais periférica, assim como em pesquisa realizada pela *Internacional Association of Business Communication* (IABC), relatada por Martins (2012), segundo a qual os empregados tendem a ter mais confiança no que dizem seus gestores diretos do que nas informações dos veículos formais de comunicação da organização. Nessa direção, a competência para se comunicar é apontada como indispensável para os gestores de equipes, conforme Freitas (2014, p. 100), que afirma que a alocação de tempo em atividades de comunicação deveria ser realidade de gestores em qualquer nível hierárquico, não somente dos executivos (a alta administração).

Nessa perspectiva, importa atentar para o fato de que, conforme Sias e Kopaneva (2014), a similaridade tecnológica entre as organizações concorrentes transfere a competitividade das empresas para o campo do simbólico, demandando a atuação dos gestores no sentido de garantir vantagem competitiva por meio do comprometimento dos subordinados com a missão e a visão da organização, o que sugere processos de comunicação capazes de convencer os empregados acerca desse simbólico para gerar comprometimento, isto é, superação pessoal para melhores resultados da organização. Em sentido menos utilitário da comunicação entre gestores e subordinados, Vizeu (2014), refuta os estudos caracterizados por uma visão gerencialista sobre liderança, e propõe um entendimento menos ingênuo sobre esse fenômeno. O autor (2014, p. 81) enfoca o modelo de liderança transformacional<sup>10</sup> que dispensa a “lógica utilitarista de recompensa e punição” e, por meio de competências interativas como “a inspiração visionária, a comunicação e o empoderamento”<sup>11</sup> estimula a autorrealização e o comprometimento

---

<sup>10</sup> A teoria da liderança transformacional supõe a influência do líder como um exemplo para a equipe, em contexto de ampla participação e espaço para questionamento dos subordinados na gestão (COSTA, 2014).

<sup>11</sup> Esse termo, muitas vezes usado em inglês (*empowerment*) por profissionais e por autores de recursos humanos, é relacionado à distribuição de poder nas organizações, e à ideia de que os empregados se caracterizam cada vez menos como executores de ordens e solicitações e cada vez mais como tomadores de decisões no âmbito de suas funções.

das pessoas. Segundo ele, não se tratam dos interesses organizacionais unilaterais, mas do comprometimento dos subordinados com os interesses e os valores coletivos. Assim, Vizeu (2014) defende um modelo de liderança relacionada à comunicação, capaz de negar as premissas da racionalidade administrativa (muito presente nos ambientes organizacionais). Porém, em que medida a gestão assume essa conformação? Que papéis os gestores, em perspectiva comunicacional, desempenham nas organizações no atual contexto?

## **PAPÉIS DOS GESTORES NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COM SUAS EQUIPES DE TRABALHO**

Antes de prosseguir, importa destacar que os dados de campo aqui apresentados, fundamentais para esta reflexão, resultam de pesquisa realizada por Silva (2016). Nessa pesquisa, a etapa empírica consistiu na realização de doze entrevistas semiestruturadas com gestores de hierarquia em nível médio e baixo, de organizações sediadas no Rio Grande do Sul. A seleção das organizações foi realizada a partir de *rankings*<sup>12</sup> de 2012, 2013 e 2014 (Maiores e Melhores; Melhores Empresas para Você Trabalhar; Melhores Empresas para Trabalhar; Prêmio Aberje; Marcas de Quem Decide) que elegeram organizações supostamente bem-sucedidas em aspectos empresariais e comunicacionais. Identificadas, as organizações foram organizadas por setores de atuação (estratos) de modo a manter a representatividade. Complementarmente, considerando a complexidade do estudo, foram excluídas da amostra aquelas com menos de 200 empregados, pois que dessa maneira seria ampliada a possibilidade de acesso a gestores de nível intermediário com equipes mais complexas e numerosas, e, portanto, a gestores mais qualificados para os objetivos do estudo.

Assim, na seleção dos entrevistados foram considerados os seguintes critérios: a) representarem organizações de diferentes setores de atuação; b) acessibilidade (à organização e ao gestor); c) não serem

---

<sup>12</sup> Maiores e Melhores, publicado pela Revista Exame; Melhores Empresas para Você Trabalhar, publicado pela Revista Você S/A; Melhores Empresas para Trabalhar/*Great Place To Work* publicado pela Revista Época; Prêmio Aberje; e Marcas de Quem Decide do Jornal do Comércio de Porto Alegre.

das áreas de comunicação, marketing e/ou gestão de pessoas (recursos humanos; departamento pessoal), pois que a comunicação é tema recorrente para essas áreas; c) serem gestores de nível hierárquico intermediário com coordenação direta de equipes (empregados de hierarquia mais baixa); e d) tempo mínimo de 1 ano de atuação como gestor na organização (privilegiando conhecimento e vivência na função). As entrevistas foram realizadas de outubro a dezembro de 2015, fora dos ambientes de trabalho dos informantes.

Para a análise e interpretação dos relatos foi empregada a técnica de Análise de Conteúdo (AC), conforme Bardin (2011). Nessa direção, após identificados os núcleos de sentidos e as sequências de texto<sup>13</sup> mais representativas, foi realizada a análise temática, em processo progressivo de construção das categorias. Assim, foram reveladas as seguintes categorias correspondentes aos principais papéis dos gestores na comunicação entre organização e empregados: transmissor; repreensor; controlador; persuasor; legitimador; e auscultador. Isso não significa dizer que esses sejam os únicos papéis desempenhados pelos gestores nas interações comunicacionais com seus subordinados, mas que, conforme as análises dos seus relatos, são papéis preponderantes.

A seguir, de modo sucinto, apresentam-se esses papéis e destacam-se alguns exemplos.

## **PAPÉIS DOS GESTORES NA COMUNICAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES E EMPREGADOS**

As análises evidenciaram, de acordo com o que se ressaltou, que os gestores, nas interações com seus subordinados, em perspectiva comunicacional, desempenham os papéis de transmissores, repreensores, controladores, persuasores, legitimadores e auscultadores, conforme segue:

---

<sup>13</sup> Neste artigo, as sequências de texto (excertos dos relatos dos entrevistados) são grifadas em itálico e seguidas pela sigla “En” – “E” de entrevistado e “n” de número do entrevistado –: E1, E2 e assim por diante. Conforme Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aprovado pelo comitê de ética (Plataforma Brasil), os informantes não serão identificados. Também estão entre aspas para delimitar seu início e fim, pois que em alguns casos aciona-se mais de um excerto para exemplificar.

a) gestor no papel de *transmissor* – nesse papel o gestor é meio (muitas vezes simples conduto) para que as informações sejam transferidas entre os níveis mais altos e os níveis mais baixos da hierarquia organizacional. Importa que a informação chegue a todos os empregados que, por sua vez, devem ouvi-la, assimilá-la, aceitá-la e realizar o que é solicitado pelo gestor. Nesse sentido, os subordinados não são compreendidos como sujeitos, mas como receptores, como se pode inferir dos seguintes excertos: “*Não. A comunicação não parte entre eles, já vem pra eles, independente*” (E5); “*O emissor da comunicação tem a responsabilidade de passar a informação como ela é, pra não gerar ruído*” (E3). No desempenho desse papel o gestor apenas atenta para a circulação de informações conforme interesses da organização.

b) gestor no papel de *repreensor* – nessa perspectiva a interação comunicacional tende a ser acionada por ter ocorrido ou pela eminência de ocorrer algo considerado pelo gestor/organização um erro ou uma falha no trabalho dos subordinados. Diante disso, o gestor repreende para chamar a atenção, corrigir e/ou orientar seus subordinados a partir das falhas, conforme se pode evidenciar nos seguintes excertos: “*A gente trabalha assim: tá funcionando é porque tá OK. No momento em que deu um problema a gente vai verificar o que aconteceu, fazer uma reunião [...]*” (E8); “[...] *eu disse pra eles pensarem, hoje de noite, se eles estão dando o máximo pra empresa. Eles têm que tomar um choquezinho! [...]*” (E3). Aqui, a importância recai sobre o problema, o erro, a falha (algo que não está funcionando bem), o que exige ações corretivas (um “choquezinho”), seja pela advertência, pela crítica, pela censura. É fundamental agir para manter o funcionamento dentro dos parâmetros organizacionais desejados.

c) gestor no papel de *controlador* – nessa conformação, a gestão ultrapassa as ideias de monitoramento e orientação para a consecução dos objetivos organizacionais (resultados esperados), pois que o gestor age no sentido de concentrar as informações e definir sua circulação, centraliza as iniciativas, define o modo de fazer as coisas (e exige que assim sejam feitas) e procura saber o que se passa com os subordinados (não necessariamente para saber do sujeito, seu subordinado, mas, fundamentalmente para avaliar a situação e poder agir). Esse papel materializa-se em práticas como: 1) conversa com os subordinados para informá-los – orientá-los (?) – sobre o que deve ser feito e como; e 2) controle, por meio da observação

e de interações, para delegar o que devem fazer. Exemplos são as seguintes STs: “*A gente sai e conversa com eles todos os dias: Bom dia! Como é que tá? Todos chegaram? Todos presentes? Quem tá de folga? Como é que tá a equipe? E assim a gente vai conversando com cada um, a rotina da manhã, esse é o café da manhã do gerente, pra ver como é que tá*” (E1); “*Eles não estão proibidos de me dizer “eu acho que a gente poderia fazer assim ou assado”. Mas eu sempre procuro comunicar orientando, até porque eu tenho mais conhecimento que eles, eu conheço muito bem a casa, né*” (E3); e “*Eu prefiro não estar numa sala separada pra ficar aqui no dia a dia olhando o que eles estão fazendo e falando, delegando cara a cara. É importantíssimo*” (E7). No desempenho desse papel o gestor procura controlar todas as situações para que nada saia do *script*.

d) gestor no papel de *persuasor* – nessa conformação, o desempenho dos subordinados está diretamente relacionado à competência de o gestor convencê-los sobre algo/alguma coisa. O gestor atua para determinar a vontade dos subordinados (seus interlocutores), induzindo raciocínios/conclusões, influenciando concepções, cooptando para decisões, como pode ser observado nas próximas STs: “*Às vezes eles vêm com uma sugestão e eu digo: Vocês tão loucos! Vamos fazer assim! E eles perguntam “por que” quando eles não concordam. Daí eu explico e eles concordam. Tem toda uma negociação*” (E3); e

*Eu demiti ontem uma pessoa. É difícil porque é uma pessoa que tu convive [...] [Mas a demissão] é um crescimento pra equipe como um todo. Depois eu reuni a equipe e falei os motivos: 1) eu vou tá agredindo essa pessoa, e 2) o grupo vai ter que trabalhar por uma pessoa que não tá entregando. Então eu acho que tu tem que ser justo com todo mundo. [...] Se tu acha que está fazendo corretamente, e o grupo apoia, tu fica com uma certeza maior* (E12).

No caso do excerto E12, fica evidente que o gestor agiu no sentido de, por um lado, evitar confronto com os demais subordinados e, por outro, legitimar sua ação à medida que os leva a crer que a demissão era realmente necessária, até para que o grupo todo não fosse prejudicado.

e) gestor no papel de *legitimador* – essa atuação está orientada para a necessidade de a organização reafirmar-se (seus processos, diretrizes, decisões, recursos e estratégias) como legítima, portanto o gestor age para justificá-la, para que seja percebida como inquestionável, au-



têmica. Nessa direção, as interações comunicacionais visam (re)afirmar a cultura organizacional e a hierarquia estabelecida; manter a disciplina e o foco nos objetivos estabelecidos; e, permanentemente ‘santificar’ a organização (as coisas e os processos/maneiras de fazer). Assim, ao legitimar o estado de coisas também contribui para gerar bom clima organizacional (organização como bom lugar para se trabalhar). Nas STs a seguir temos: a legitimação da hierarquia “*Na equipe de auditoria, às vezes eles me perguntam se Fulano pode pedir tal relatório. E, se não [pode], eu digo: manda pro chefe dele*” (E3); a reafirmação/santificação das práticas “*Algo que a gente já tinha, de gestões anteriores, se comemora quando a equipe atinge um bom resultado. [...] e é algo que a equipe assimilou, gosta daquele momento*” (E9). Importa atentar para o fato de que ao ser percebida como legítima a organização tende a se exercer sobre os sujeitos como modelar, portanto, tende a neutralizar as resistências e a gerar mais docilidade comportamental; reduzir conflitos e ampliar os ganhos.

f) gestor no papel de *auscultador* – pelas interações comunicacionais os gestores também agem para identificar as diferenças entre as pessoas (subjetividades, crenças, concepções de mundo), suas competências interpretativas (e tendências de interpretação) e os contextos: “*Com cada pessoa tu tem que ter uma comunicação, de acordo com o perfil de cada pessoa. Tem pessoas que tu fala uma vez, de maneira informal e tá OK, e outras que tu tem que chamar, fazer uma comunicação formal*” (E6); “[*Falando*] pessoalmente, quando se tem confiança, o corpo fala e a pessoa demonstra se aquilo que ela tá falando ela acredita” (E2); e “*A comunicação que o gestor faz é mais, eu não vou dizer ampla, mas a motivação, o resultado depende mais da comunicação do gestor do que da comunicação formal da empresa. A comunicação da empresa é na superfície, não é direcionada pra fulana, pro ciclano*” (E2). Importa atentar para o fato de que, se por um lado é evidente que a questão da auscultação pode potencializar os processos comunicacionais em direção a que sejam mais dialógicos, de modo geral, não é esse o sentido evidenciado pelas falas dos informantes. Antes, a auscultação tem sido empregada fundamentalmente para melhor conhecer os subordinados e, assim, melhor persuadi-los, informá-los, controlá-los e/ou repreendê-los. Ou seja, pela auscultação o gestor não procura, de fato, reconhecer o subordinado como sujeito, como alteridade, mas objetiva qualificar suas informações sobre esse outro para potencializar suas estratégias.

## **PAPÉIS DOS GESTORES NA COMUNICAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES E EMPREGADOS: TRABALHO, RELAÇÕES DE PODER E CULTURA**

Pode-se dizer, a partir das análises e da evidenciação desses papéis dos gestores nas interações comunicacionais, que se, por um lado, os gestores se percebem nos processos de comunicação da organização com os subordinados, por outro, a comunicação que se materializa ainda está longe de ser participativa, dialógica de fato. A própria noção de comunicação é compreendida, muitas vezes, como reduzida aos processos materializados pelo setor de comunicação e/ou marketing. Nessa direção, assumem relevo os processos transmissivos (de circulação de informações), o que significa que, apesar do conhecimento construído (teórico) no sentido de propor comunicação de qualidade mais dialógica, nas organizações os subordinados continuam a ocupar o lugar de receptores. É lógico que não se trata, aqui, de crer que os sujeitos sejam receptores no sentido tradicional do conceito, mas de evidenciar que essa é a compreensão que os gestores/organizações têm do lugar que os trabalhadores/subordinados podem e devem ocupar nas organizações; menos interlocutor, mais receptor.

Complementarmente, pode-se dizer que essa conformação de protagonismo da organização/gestores em detrimento dos subordinados nos processos de comunicação (o que pode ser observado no papel de transmissor e também no desempenho de papéis como o de repreensor, o de controlador e o de persuasor) tende a revelar que na cultura organizacional dessas organizações as diferenças hierárquicas são bem demarcadas, cabendo aos sujeitos cumprirem seus papéis para a manutenção da “ordem posta”. Também parece evidente que, nesses processos, os líderes assumem centralidade, conforme proposto por Schein (2009), na (re)afirmação dos valores, normas e padrões da organização, isto é, na conformação simbólica e sustentação e/ou reestruturação das redes.

Vale destacar, ainda, o fato de os gestores não apenas se preocuparem em transmitir, mas também em avaliar como o que foi passado está sendo interpretado pelos subordinados, ou seja, os processos de transmissão, nesse sentido, estão mais sofisticados. Isso tende a revelar que os gestores, apesar de apenas objetivarem disseminar informações que

reforcem o planejado (por eles mesmos ou pela organização), tendem a reconhecer que essas interpretações que os subordinados poderão realizar sobre os sentidos que circulam nos processos comunicacionais sempre são atravessadas por uma série de variáveis relativas às teias de significados (cultura, conforme Geertz, 1989) das quais são portadores. Isso reforça, para eles, a necessidade de ampliar a ausculta e as ações para tentar reduzir as possibilidades interpretativas.

Em direção semelhante, considerando-se que o intuito dos gestores é promover processos de comunicação capazes de obter a eficácia operacional da equipe, a manifestação do empregado tende a ser limitada a um dado informativo que é recolhido, avaliado e usado pelo gestor, o que revela algum nível de escuta sobre o que os subordinados pensam e sobre como eles se sentem na organização. Essa noção de escuta caracteriza uma performance investigativa do papel de auscultador, posto que promove o fluxo ascendente de informações sobre/dos/em posse dos empregados que a organização tem interesse em conhecer.

Nesse sentido, apesar de os informantes reconhecerem a possibilidade de influência dos subordinados nos ambientes organizacionais (o que pensam, no que acreditam, sobre o que falam com os superiores e com os colegas), em vez de acolherem o aspecto dinâmico da cultura organizacional, os gestores tendem a agir no sentido de neutralizar/anular a influência dos subordinados na cultura, de modo que prevaleça sempre a influência da gestão e os aspectos definidos pela alta administração da organização.

## **CONSIDERAÇÕES**

Os processos de comunicação intermediados por gestores, predominantemente informativos, deixam claro que pouca coisa mudou no contexto da comunicação entre organização e empregados no desenrolar das últimas décadas. Isso porque, apesar de pesquisas<sup>14</sup> recentes sinalizarem movimentos no sentido de proporcionar práticas de comunicação mais interativas nas organizações, mostra-se evidente a

---

<sup>14</sup> Pesquisas “Comunicação Interna 2012” e “Mapa da Comunicação Brasileira 2011” referenciadas na introdução deste artigo.

reprodução da lógica linear tão criticada por autores<sup>15</sup> da área de comunicação organizacional desde o final dos anos 1980, segundo a qual as organizações se comunicam, em sentido descendente, como se os empregados, por um lado, absorvessem todas as informações disseminadas e, por outro, simplesmente desejassem fazê-lo.

Compreende-se que a comunicação desempenhada pelos gestores nas organizações reformula essa lógica linear informativa, uma vez que os gestores estão mais atentos aos processos interpretativos dos subordinados e ágeis no sentido de tentar anular e/ou redimensionar suas interpretações sempre que essas estiverem em desacordo com os objetivos planejados para as mensagens. Ou seja, os gestores agem em múltiplas direções para que a linearidade da significação (em sentido descendente) prevaleça.

Essa predominância do gestor/da organização sobre os processos de significação revela a força considerável da hierarquia nos ambientes organizacionais (mais poder junto aos cargos hierárquicos mais altos), em coerência com a demanda de comando e controle comuns aos novos ajustes organizacionais num mercado global que depende de retornos financeiros cada vez mais altos. Em contrapartida, a valorização dos princípios democráticos característicos da sociedade pós-industrial influencia uma projeção de uma imagem idealizada de hierarquia mais positiva, menos opressiva, nas organizações, o que tende a justificar, por exemplo, o esforço das organizações no sentido de destacar os espaços concedidos para processos de comunicação mais participativos, mesmo que se trate de simples simulação.

Cabe ressaltar que as práticas interativas desveladas nas representações dos gestores, em particular os processos de ausculta, demonstraram ter potencialidade de ser empreendidas tanto para a promoção do diálogo quanto para simples sofisticação do sistema de poder estabelecido, servindo para estimular a participação dos subordinados nos processos de comunicação, visando conhecer seus julgamentos e sentimentos e/ou fazer com que eles reproduzam o discurso organizacional, apresentado como legítimo.

---

<sup>15</sup> Entre outros, citamos Kunsch (2003) e Torquato (1987).

Além disso, essa “pseudoparticipação” dos empregados nos processos de comunicação, como revelou a pesquisa, conforma uma noção de trabalhador como mero recurso para que as organizações atinjam seus resultados, pois que essas práticas não comportam o reconhecimento do empregado como ser humano, além de sua perspectiva de trabalhador.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, cultura e interação nas organizações. In.: MARCHIORI M. (Org.). **Cultura e interação**. São Caetano do Sul: Difusão/RJ: Editora - Senac Rio de Janeiro. 2014. Coleção Faces da Cultura e da comunicação organizacional. p. 87 – 99.

\_\_\_\_\_. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In.: KUNSCH, M. **Comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 61-76

\_\_\_\_\_. **Imagem-conceito**: anterior à comunicação, um lugar de significação. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo, Unisinos, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo/SP: Edições 70, 2011. Edição revista e ampliada.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro/RJ: Bertrand Brasil. 1989

CORSANI, Antonella. Elementos de uma ruptura: a hipótese do capitalismo cognitivo. In.: COCCO, G.(Org). **Capitalismo cognitivo**: trabalho, redes e inovação. Rio de Janeiro: D&PA 2003, p.15-32.

COSTA, Silvia. **Comportamento organizacional**: cultura e casos brasileiros. Rio de Janeiro/RJ: LTC, 2014.

DE MASI, Domenico. (Org.) **A sociedade pós-industrial**. São Paulo/SP: Editora SENAC São Paulo, 1999, 2ª edição.

EXAME.COM. **As 100 maiores empresas do Brasil**. São Paulo. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/100-maiores-empresas-do-brasil>>. Acesso em: 04 fev. 2016.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In.: MARCHIORI M.(Org.). **Liderança e comunicação interna**. São Caetano do Sul: Difusão/RJ: Editora Senac RJ. 2014. Coleção Faces da Cultura e da comunicação organizacional, v. 6. p. 93 – 106.

GEERTZ, Clifford. **Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e científicos Editora SA, 1989.

GOFFMAN, Erving. **Comportamento em lugares públicos**: notas sobre a organização social dos ajuntamentos. Petrópolis: Vozes,2010.

GREAT PLACE TO WORK. **Melhores empresas para trabalhar**: Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/listas-regionais/gptw-rio-grande-do-sul/735-2012>>. Acesso em: 04 fev. 2016

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. **Multidão**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

JORNAL DO COMÉRCIO. **As marcas mais lembradas e preferidas de gestores e formadores de opinião do RS**. Disponível em: <<http://portal.jornaldocomercio.com.br/index.php?id=/marcas/home/index.php>>. Acesso em: 04 fev. 2016

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Editora Summus, 2003. Edição revista e ampliada.

MAPA DA COMUNICAÇÃO BRASILEIRA. **FSB comunicações**. Brasília/DF: FSB Comunicações, 2011. Disponível em <http://www.institutofsbpesquisa.com.br/pdf/mapa-da-comunicacao-2011.pdf>, Acesso em: 09 jul. 2015.

MARTINS, Marta. **Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo da oralidade nas organizações**. Tese (Doutorado em Comunicação). USP, São Paulo/SP, 2012.

MEAD, George H. **Espiritu, persona y sociedade**. Buenos Aires, Paidós Studio, 1972.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. **Administração**. São Paulo/ SP: Saraiva, 1999.

PESQUISA Comunicação interna 2012. **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial**. Disponível em <<http://www.aberje.com.br/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012.pdf>> Acesso em: 14 dez. 2015.

PRÊMIO Aberje. **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial**. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/premio>>. Acesso em 04 fev. 2016.

REVISTA VOCÊ S/A. **As melhores empresas para você trabalhar**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar>>. Acesso em: 04 fev. 2016

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SIAS, Patrícia; KOPANEVA, Irina. Relações de liderança e cultura organizacional. In.: MARCHIORI M. Org.). **Liderança e comunicação interna**. São Caetano do Sul: Difusão/RJ: Editora Senac RJ. 2014. Faces da Cultura e da comunicação organizacional, v. 6. p. 35 – 48.

SILVA, Cássia. **Comunicação organizacional na gestão do trabalho: papéis dos gestores de equipe e natureza da comunicação**. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). UFRGS, 2016.

TENDÊNCIAS da Comunicação Corporativa no Brasil para 2015. **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial**. Disponível em: [http://www.aberje.com.br/ebooks/pesquisa\\_de\\_tendencias.pdf](http://www.aberje.com.br/ebooks/pesquisa_de_tendencias.pdf). Acesso em: 14 dez. 2015.

TORQUATO, Francisco. **Jornalismo empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Summus, 1987.

VIZEU, Fabio. Liderança transformacional: reciprocidade pela ação comunicativa. In.: MARCHIORI Marlene (Org.). **Liderança e comunicação interna**. São Caetano do Sul/SP: Difusão/ Rio de Janeiro/RJ: Editora Senac Rio de Janeiro. 2014. Coleção Faces da Cultura e da comunicação organizacional, v. 6. p. 79 – 92.

# OS IMIGRANTES NAS EMPRESAS DE CURITIBA E SUAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO: NOTAS DE PESQUISA

---

Wellington Teixeira Lisboa<sup>1</sup>

## RESUMO

Este trabalho apresenta algumas reflexões teóricas sobre uma pesquisa em desenvolvimento cujo foco são as relações interpessoais de imigrantes no ambiente das empresas localizadas em Curitiba, no Paraná. Partindo do pressuposto que a natureza das relações humanas, no “mundo” do trabalho, comporta características e motivações diversificadas, este estudo problematiza não apenas as oportunidades e o desafio mas a responsabilidade das empresas quanto ao fomento do diálogo intercultural, pela gestão da comunicação interna.

**Palavras-chave:** imigração; interculturalidade; gestão da comunicação interna.

## INTRODUÇÃO

Inicialmente, cabe-nos enfatizar que esta reflexão se atenta às recentes transformações processadas nas dinâmicas demográficas de Curitiba, no Paraná, movimento cujos reflexos impõem uma gama de oportunidades, desafios, responsabilidades e compromissos a diferentes agentes, inclusive aos da arena empresarial. Trata-se de uma proposta de pesquisa que objetiva contribuir com a produção de conhecimento, particularmente na área da Comunicação Organizacional, a respeito das condições de trabalho

---

<sup>1</sup> Professor Adjunto do Departamento Acadêmico de Linguagem e Comunicação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Campus Curitiba. Doutor em Sociologia pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e Mestre em Comunicação e Jornalismo pela Universidade de Coimbra.



dos imigrantes nesta cidade metropolitana paranaense e sobre suas experiências comunicativas nos espaços laborais em que atuam.

Nessa linha de análise, o foco desta reflexão incide sobre as sociabilidades empreendidas entre trabalhadores imigrantes e trabalhadores brasileiros, perspectivando a responsabilidade das empresas na promoção de relações humanas que primem pelo respeito às diversidades e às diferenças entre culturas, pela via da gestão dos fluxos comunicacionais internos.

Dada a vitalidade do fenômeno das migrações internacionais direcionadas a esta capital estadual sulina e os recentes casos amplamente midiáticos sobre todo tipo de violência física e psicológica sofrida por imigrantes no cenário empresarial paranaense, sobretudo por imigrantes negros, reconhece-se a importância e a legitimidade dos propósitos do texto que ora apresentamos, resultante de uma investigação em desenvolvimento integrada ao grupo de pesquisa “Estudos em Comunicação Organizacional: Cultura, Discursos e Processos Identitários”<sup>2</sup>, sediado no curso de Comunicação Organizacional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Na presente ocasião, são alguns percursos teóricos sobre o intercruzamento das temáticas em evidência nesta pesquisa que serão priorizados, no intuito de compartilhar pontos de vista que viabilizem o entendimento sobre as novas paisagens (APPADURAI, 2004) que se delineiam no panorama social e empresarial brasileiro, em específico no cenário paranaense. A análise da magnitude dos deslocamentos populacionais ao Brasil e à Curitiba comporá a primeira parte desta reflexão e sinalizará a urgência do debate frente à contínua e ascendente configuração histórica de territórios multiculturais no país, retomada desde a transição do século 20 para o século 21.

Articulada a essa conjuntura demográfica matizada por imperativos de ordem local e global, “glocal” (WALLERSTEIN, 2004), a segunda parte deste exercício reflexivo problematiza questões atinentes aos relacionamentos interculturais nos ambientes empresariais, pontuando a natureza dos contatos interpessoais nesses espaços de sociabilidade e

---

<sup>2</sup> Grupo de pesquisa registrado e certificado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)

as responsabilidades individuais e institucionais na manutenção do respeito às diversidades e às diferenças entre as populações e suas culturas.

## **ETNOPAISAGENS NO SÉCULO 21: MIGRAÇÕES INTERNACIONAIS NO BRASIL E NO TERRITÓRIO CURITIBANO**

Os deslocamentos populacionais têm revelado novos ritmos e novas nuances desde que, na segunda metade do século 20, a célere expansão do capitalismo passou a pautar, no mundo, as mudanças nos sistemas econômicos e nas estruturas sociais. Os estudiosos das migrações internacionais (MASSEY et al. 1998; FAIST, 2000; PORTES, 2004; CASTLES, 2005) têm se atentado à escala global e à densidade do volume desses fluxos, o que os leva a demarcar, como marco temporal, que o fenômeno migratório passou a uma terceira etapa, iniciada já nos idos de 1960.

Sinteticamente, a primeira etapa corresponde aos movimentos transoceânicos europeus motivados pela expansão dos comércios e dos projetos imperiais de colonização além-mar, no decurso do século 16. As migrações em massa do período oitocentista, no bojo das transformações rurais e urbanas ocasionadas pelo processo crescente de industrialização europeia e norte-americana, caracterizaram-se, por sua vez, como a segunda etapa na história dos deslocamentos humanos entre cidades, regiões, países e continentes, tal como aponta Massey et al. (1998).

Desde 1960, as mudanças nas lógicas capitalistas de produção e acumulação de riquezas têm imprimido novas configurações a esse fenômeno social de natureza complexa. Isso quer dizer que as migrações internacionais ganharam outros contornos com o corrente processo de abertura das nações às negociações transfronteiriças e à globalização, revelando “as assimetrias das relações socioeconômicas vigentes em nível planetário, apontando as contradições das relações internacionais e da globalização neoliberal” (PATARRA, 2006, s/p.). A compreensão dessa dinâmica geoeconômica e demográfica exige, pois, uma avaliação atenta sobre as implicações da reestruturação produtiva vigente desde as últimas décadas do século 20 nos deslocamentos humanos processados, sobretudo, mas não exclusivamente, em virtude da busca ou da permanência, cada vez mais provisória (BAUMAN, 2003), no trabalho.

Essa corrente de análise nos conduz ao reconhecimento de que a mobilidade geográfica de homens e mulheres se insere num panorama contextual alusivo, entre outros aspectos, às alterações estruturais do sistema global da economia de mercado despoletadas ainda nos noventa. Não por acaso, se, na década de 1960, registraram-se aproximadamente 77 milhões de migrantes internacionais no mundo, nos anos posteriores esse número teve um crescimento deveras significativo, alcançando cerca de 155 milhões em 1990, 175 milhões em 2000, 195 milhões em 2005 e 214 milhões em 2010, de acordo com as estatísticas apresentadas pela Divisão da População do Departamento de Economia e Assuntos Sociais da Organização das Nações Unidas (ONU, 2013).

Em 2013, esse mesmo departamento computou cerca de 232 milhões de imigrantes, um aumento equivalente a 50% do total contabilizado em 1990 e de mais de 55 milhões de indivíduos em comparação ao verificado em 2000, sendo que pouco menos que a metade de todo esse contingente populacional é constituída por mulheres (ONU, 2013). Desde esta última transição de séculos tem ocorrido, também, um aumento da quantidade de pessoas que, compulsoriamente, vêm se deslocando internamente ou entre fronteiras nacionais, em geral buscando escapar dos constrangimentos e adversidades que assolam os seus países de origem.

Em quatro anos, de 2009 a 2013, registrou-se o acréscimo de aproximadamente 8 milhões de deslocados à força e, entre esses, cerca de 1,5 milhão de refugiados, como revela o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR, 2014a). Com efeito, esse montante tende a crescer, conforme perspectivado no documento oficial do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2014) e de acordo com os desdobramentos de crises políticas e humanitárias como as que se sucedem no Oriente Médio, na África e em outras partes do mundo, tendo como resultado mais imediato o deslocamento forçado de milhões de pessoas em busca de refúgio em outras paragens. Também é relevante que por volta de 50 milhões de imigrantes no mundo estejam em condições jurídicas de irregularidade, enfrentando as mais infaustas situações de restrição e vulnerabilidade social, particularmente os jovens, os trabalhadores com idades mais avançadas e as mulheres, “muitas vezes vítimas de discriminação racial, étnica e religiosa e de exclusão social” (PNUD, 2014, p. 116).

No Brasil, o censo demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou a contagem de mais de 268 mil indivíduos deslocados ao território nacional entre 2005 e 2010, volume superior aos 143 mil estrangeiros identificados no período 1995-2000, com destaque aos portugueses, espanhóis, norte-americanos, bolivianos, argentinos, uruguaios, bem como aos provenientes dos países asiáticos e africanos, a exemplo dos coreanos, chineses, senegaleses, angolanos, entre outros povos (IBGE, 2000, 2010). Nesse panorama que se diversifica e que, logo, se complexifica, faz-se relevante salientar que o Censo Demográfico de 2010, o último realizado até então, não conseguiu captar, além dos que se encontravam em condição de irregularidade jurídica, o acontecimento imprevisto da chegada massiva dos haitianos, situação que se intensificou após a realização daquele levantamento censitário.

Os imigrantes haitianos, estimados em 39 mil indivíduos até 2014 (ACNUR, 2014b), passaram a ser uma das mais numerosas populações imigrantes em solo brasileiro e a principal nacionalidade, em 2013, no mercado de trabalho formal, superando a portuguesa, que sempre foi das mais expressivas (CAVALCANTI, 2015). Entre os anos de 2011 e 2013, a propósito, o número total de imigrantes no mercado de trabalho formal brasileiro cresceu 50,9%, tal como demonstra o estudo de Cavalcanti (2015), coordenador do Observatório das Migrações Internacionais (OBMmigra). Este pesquisador constata que os grupos ocupacionais com o aumento mais significativo de lotação por imigrantes foram, nos dois extremos, de alta e de baixa qualificação: de um lado, os trabalhadores da produção de bens e serviços industriais; profissionais das ciências e das artes; trabalhadores qualificados agropecuários, florestais e da pesca; de outro, trabalhadores em serviços de reparação e manutenção, como construção civil e processamento de alimentos, setores que, inclusive, também vêm empregando os inúmeros haitianos recém-chegados, principalmente no Sul do Brasil, região que reúne o maior contingente de refugiados em todo o território brasileiro (ACNUR, 2014b).

O relatório produzido pelo Ministério do Trabalho e Emprego, por meio da Coordenação Geral de Imigração (CGI) e do OBMmigra, indica que, somente nos primeiros trimestres de 2014 e de 2015, aproximadamente 10 mil autorizações de trabalho foram concedidas a estrangeiros no Brasil, a cada ano, com destaque aos nacionais dos Estados Unidos, das Filipinas, do Reino Unido, da Alemanha, entre outros. Esses dados

atestam que, na segunda década do corrente milênio, impõem-se como fato inconteste a continuidade e a diversidade dos fluxos migratórios ao Brasil, sobretudo a São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba, que são as cidades que concentram o maior volume de imigrantes (IBGE, 2010) e onde, a exemplo de outros territórios, revela-se legítima a visibilidade que esse fenômeno populacional tem alcançado nas arenas midiáticas, acadêmicas, políticas, religiosas, empresariais e no redesenho das estruturas no cerne das quais os cotidianos sociais se processam.

Nessa medida, os territórios brasileiros se diversificam porque uma multiplicidade de modos de habitar ganha concretude e se dinamiza nos circuitos dos seus limites geográficos, no compasso da produção de realidades que obedece a uma heterogeneidade de concepções da própria vida. Isso significa que paisagens inéditas se sobressaem nas metamorfoses atualmente operadas nas vias centrais e matriciais dessas cidades receptoras de imigrantes. As “etnopaisagens”, segundo a denominação de Appadurai (2004), surgem, assim, como a materialização mutante das conexões entre os fluxos contemporâneos de imigrantes e as sociabilidades por eles processadas nos “espaços-tempos-vividos” (HAESBAERT, 2004), que naturalmente são os espaços urbanos do trabalho, do lazer, do consumo, das experiências associativistas e de outras experimentações levadas a cabo nas rotinas individuais e coletivas.

Dotadas de uma gama de fragmentos sociais peculiares, como num mosaico, essas paisagens de diversificação de grupos nacionais e étnicos operam como o ponto nodal de negociações imaginárias e ressignificações identitárias nas cidades globalizadas. Nesse sentido, emergem como recortes territoriais cuja referência primordial assenta nas possibilidades corriqueiras do encontro (TOURAINÉ, 1995) e, igualmente, do embate com a diversidade de culturas, já que “gente junta cria cultura, e, paralelamente, cria uma economia territorializada, uma cultura territorializada, um discurso territorializado, uma política territorializada” (SANTOS, 2010, p. 144-145). A participação das mídias e grandes cidades brasileiras na rota das migrações internacionais contemporâneas parecem acelerar, desse modo, os processos globalizantes que tomam forma nos cotidianos vivenciados por seus habitantes, que passam a acompanhar a chegada e a circulação de estrangeiros, com suas cosmovisões de mundo particulares, nos mesmos territórios onde a vida se organiza e se concretiza, a exemplo dos territórios do trabalho.

## **RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS E INTERCULTURAIS NO AMBIENTE EMPRESARIAL: MÚLTIPLAS RESPONSABILIDADES**

Considerando o crescente volume de estrangeiros residentes nas cidades brasileiras, como na capital paranaense, onde vivem cerca de 10 mil imigrantes regularmente documentados, segundo dados do último levantamento censitário do IBGE (2010), novos desafios, dilemas e oportunidades se colocam aos relacionamentos interpessoais processados nos ambientes organizacionais.

Nesses cenários institucionalizados, tanto pode haver o (re)conhecimento das alteridades e o diálogo salutar entre profissionais de distintas origens geográficas quanto, no sentido inverso, a iminência de comportamentos intolerantes e xenófobos frente ao “outro” recém-chegado. Isso porque de ambos os lados, isto é, entre os que chegam e os que “recebem”, há um substrato de representações sociais (MOSCOVICI, 2003), convertido em percepções, expectativas, sentimentos, atitudes, que é acionado quando das situações de contato intercultural, o que pode gerar experiências paradoxais, individuais e/ou em grupo, de aceitação ou estranhamento. Na prática, esse paradoxo comunica que, inclusive no ambiente empresarial, os imigrantes tanto podem ser visivelmente reconhecidos segundo suas características individuais e de acordo com alguns atributos comuns ao grupo nacional de que fazem parte quanto podem sofrer coerções, de forma explícita ou sutil (WIEVIORKA, 1995), por serem identificados como produto final de uma suposta identidade nacional ou étnica.

Representados como unidades “exemplares” de uma categoria homogênea, estereotipada, portanto, correm o risco, por outro lado, de se tornarem invisíveis perante os que relutam pela negação de sua presença no mesmo espaço, situação que certamente compromete a vitalidade do clima organizacional onde esses vínculos (não) se concretizam. Nesse sentido, como se processam as relações interpessoais dos imigrantes no ambiente de trabalho das empresas localizadas em Curitiba? São contatos humanos que primam pelo convívio salutar com as diferenças culturais, em suas singularidades e na sua pluralidade? Quais compromissos e responsabilidades as empresas que contratam imigrantes nesta capital multicultural vêm assumindo no sentido de prover, pela via da gestão

da comunicação interna, o respeito intercultural e a garantia dos direitos humanos fundamentais nesses espaços?

Tendo como norte tais questionamentos, esta pesquisa em desenvolvimento assenta na área da Comunicação Organizacional e adota o pressuposto teórico que as políticas de comunicação interna das organizações constituem a base sobre a qual se desenrolam os relacionamentos interpessoais entre o corpo de funcionários. Comungando da linha de entendimento de autores tais como Curvello (2002), Nassar (2003), Bueno (2007), Kunsch (2010), reconhece-se a premissa de que essas diretrizes institucionais devem ser planejadas no sentido de promover o respeito às diferenças no ambiente organizacional e o entrelaçamento de contatos humanos destituídos de qualquer manifestação discriminatória. O fomento aos relacionamentos interpessoais e interculturais, portanto, também é de interesse e de explícita responsabilidade das próprias empresas, que por meio de setores e profissionais específicos organizam as dinâmicas comunicacionais nesses espaços de sociabilidade e de diversidades.

Assim, as políticas empresariais voltadas à gestão da comunicação interna e amparadas por estratégias e suportes tecnológicos de informação e interação contemplam a valorização da miríade de nacionalidades e culturas nos seus espaços? São iniciativas institucionais, materializadas em discursos e práticas ininterruptos, que se posicionam contrariamente a qualquer expressão etnocêntrica e xenófoba no ambiente empresarial?

Curvello (2002) afirma que as estratégias de comunicação interna são indispensáveis para a difusão dos valores e crenças das organizações e para o posicionamento de uma cultura organizacional que favoreça o alcance dos objetivos institucionais, desde a preocupação com os agentes que internamente cooperam para o cumprimento desses propósitos. De fato, trata-se de um compromisso com o capital humano, uma vez que, se existem organizações, é porque, nelas, há pessoas que produzem uma teia de significados, sentidos e possibilidades à sua existência. Este autor sublinha que é a comunicação cotidiana entre uma empresa e seus funcionários e entre eles próprios que afiança a noção de um todo relativamente organizado e sistêmico, indispensável à atuação empresarial nos contextos espaciais e temporais em que está inserida.

Também nessa corrente de análise, Argenti (2014) sintetiza a importância da gestão dos processos comunicacionais internos pela as-

sertiva de que a construção e a sobrevivência da identidade, da imagem e da reputação institucional dependem de uma base de relações que salvaguarde, já no âmbito interno, as condições propícias ao reconhecimento mercadológico e por parte de toda a sociedade. O fomento e o gerenciamento da comunicação interna, pois, subsistem como atividades primordiais no escopo das preocupações empresariais quanto à perspectiva temporal de seu desempenho no mercado.

Particularmente em cenários crescentemente permeados por encontros e conflitos de natureza intercultural (GARCIA-CANCLINI, 2008), como é o caso dos territórios sociais e empresariais curitibanos<sup>3</sup>, o agenciamento de relações interpessoais respeitadas no ambiente de trabalho se faz ainda mais premente. Esta problemática, vale frisar, é válida não apenas para as corporações multinacionais ou globais atuantes em territórios os mais variados e dispersos, tal como verificou Rosiney Weber (2004) e como teoricamente enfatizam Fleury (2000), Sriramesh e Vercic (2003), Nkomo e Cox Jr. (2007) e Ferrari (2012), mas também para as empresas brasileiras que vêm empregando mão de obra estrangeira em seus negócios, independentemente do seu porte ou segmento de atuação.

Se são engenheiros alemães, portugueses, espanhóis, técnicos norte-americanos contratados para atuar no ramo da engenharia, das telecomunicações ou na expansão do setor do turismo, por exemplo, ou ainda nigerianos, senegaleses, haitianos, bolivianos que passaram a compor, normalmente a custo baixo, o “chão de fábrica” de empresas de médio porte em São Paulo ou na região sul do Brasil, fato é que o fomento dos vínculos comunicacionais entre sujeitos de nacionalidades distintas no “mundo do trabalho” (ANTUNES, 2009) coloca-se como questão central, emergencial.

---

<sup>3</sup> São inúmeros e recorrentes os casos divulgados por movimentos sociais, igrejas, associações, entidades beneficentes e pela mídia regional e nacional quanto à violência sofrida por imigrantes nesta capital paranaense, sobretudo por imigrantes negros, como haitianos, congolese, nigerianos, entre outros. Na esfera empresarial, essas situações não parecem fugir à regra, já que costumam vir à tona os depoimentos e denúncias de maus tratos contra essas populações recém-chegadas a Curitiba, vítimas de racismo e xenofobia. É revelador que, em alguns casos, esses acontecimentos ocupem as primeiras páginas dos jornais impressos regionais e sejam explorados, em tom de denúncia, pela mídia televisiva.



E esse ponto de vista deve reconhecer que a gestão da comunicação interna e intercultural deve transcender a mera possibilidade de coexistência de culturas num mesmo espaço físico de sociabilidade. Os estudos contemporâneos, de modo mais abrangente, exploram a noção de interculturalidade como uma das vias para o convívio social salutar. García-Canclini (2008), nessa perspectiva, sublinha que esse conceito vem sendo adotado para indicar um conjunto de propostas que viabilizam o intercâmbio comunicativo entre os grupos culturais, étnicos, nacionais, sabendo-se que essas experiências, ainda que permeadas por assimetrias, devem ser refletidas no intuito de assegurar o respeito mútuo e o reconhecimento de percepções e cosmovisões individuais distintas e particulares.

Não basta, portanto, a oferta de espaços que congreguem uma diversidade de sujeitos de nacionalidades as mais variadas, sem ou apenas com contato físico, mas a instauração de uma atmosfera que viabilize a interação e o aprendizado entre eles, experiências desprovidas de postulações etnocêntricas e hierarquizadas. Daí a relevância do planejamento de comunicação que, internamente, estimule a humanização das relações entre as pessoas e, ao fim e ao cabo, a humanização das próprias organizações (KUNSCH, 2010).

Assim, a gestão dos processos comunicacionais internos, pela via da interculturalidade, não deve se constituir uma estratégia que somente atenda e neutralize as demandas de movimentos sociais que, de modo vigilante, com ações articuladas, cobram das organizações uma postura ética e responsável no tratamento dispensado aos seus funcionários, como bem nos alerta Barbosa (2002). Também não se trata de apenas gerir a diversidade cultural (FLEURY, 2000; NKOMO; COX JR., 2007) no intuito de as empresas atraírem novas competências e reunirem “atributos para enfrentar as turbulências que, costumeiramente, se sucedem no panorama econômico local e global, na sua íntima interconexão” (LISBOA, 2014, p. 183). Trata-se, certamente, do aprimoramento dos vínculos interpessoais no ambiente de trabalho como um compromisso e uma responsabilidade inerente aos propósitos institucionais, à sua filosofia, que tem por obrigação primar pelo combate a qualquer tipo de manifestação discriminatória que ponha em risco a saúde mental e física e a dignidade dos seus funcionários.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta reflexão apresentou alguns pontos teóricos que vêm norteando uma pesquisa em desenvolvimento focada nos relacionamentos interpessoais dos imigrantes no ambiente de trabalho de empresas situadas em Curitiba, no Paraná. Nesse sentido, adota o pressuposto que o não-reconhecimento da diversidade cultural e étnica e a ausência de diálogo intercultural pode retroalimentar uma atmosfera pouco favorável ao trabalho em coletividade, que prime pela saúde mental dos trabalhadores e por sua dignidade humana.

Respalhando-se em recorrentes casos de intolerância e xenofobia inflamados nos cotidianos sociais e empresariais dessa capital estadual paranaense, esta pesquisa busca avaliar a conduta das empresas que contratam mão de obra imigrante em Curitiba na promoção dos vínculos interculturais entre os seus funcionários, o que certamente aponta para as responsabilidades institucionais frente a tal empenho.

Os aportes teóricos até o momento explorados evidenciam a importância da gestão da comunicação interna atenta às complexidades, às diversidades e às diferenças culturais nos ambientes empresariais, tendo em vista o potencial das estratégias e instrumentos de informação e interação no fomento do intercâmbio entre culturas e, inclusive, na mudança de mentalidades sobre o outro. Nessa perspectiva, tanto a instauração de possibilidades de compartilhamento de informações sobre os estrangeiros que integram o quadro de funcionários quanto o estabelecimento de situações e canais de interação entre todos os sujeitos que compõem e atribuem sentidos nesses ambientes, efetivamente, devem conduzir os objetivos de uma gestão dos relacionamentos interpessoais pautada pelo princípio da interculturalidade. Isso significa que os esforços empresariais devem fluir no sentido de dirimir ou mesmo combater comportamentos etnocêntricos galgados na desvalorização do outro e/ou no seu aprisionamento simbólico em estereotípias identitárias e, além disso, devem incentivar a negociação intercultural no cerne da qual os sujeitos aceitem diálogos em posição de igualdade.

Em Curitiba, uma das cidades brasileiras que mais recebe imigrantes no seu território, com destaque aos imigrantes negros e aos recentes fluxos de refugiados, as empresas devem evocar esse compromisso de promover o respeito entre as culturas e o intercâmbio de ideias,

inclusive porque a história curitibana de colonizações europeias ainda ampara e acolhe os casos de racismo e intolerância que, ao que tudo indica, não têm sido raros.

## REFERÊNCIAS

ALTO COMISSARIADO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA REFUGIADOS. **Global Trends 2014**. 2014a. Disponível em: [http://www.acnur.org/t3/fileadmin/Documentos/Estadisticas/2015/Tendencias\\_de\\_asilo\\_2015.pdf?view=1](http://www.acnur.org/t3/fileadmin/Documentos/Estadisticas/2015/Tendencias_de_asilo_2015.pdf?view=1). Acesso em: 09 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Refúgio no Brasil**: uma análise estatística - janeiro de 2010 a outubro de 2014. 2014b. Disponível em: [http://www.acnur.org/t3/fileadmin/scripts/doc.php?file=t3/fileadmin/Documentos/portugues/Estadisticas/Refugio\\_no\\_Brasil\\_2010\\_2014](http://www.acnur.org/t3/fileadmin/scripts/doc.php?file=t3/fileadmin/Documentos/portugues/Estadisticas/Refugio_no_Brasil_2010_2014). Acesso em: 11 nov. 2015.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 13ª ed. São Paulo: Cortez, 2009.

APPADURAI, Arjun. **Dimensões culturais da globalização**: a modernidade sem peias. Trad. Telma Costa. Revisão científica Conceição Moreira. Lisboa: Teorema, 2004.

ARGENTI, Paul. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. 6ª ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

BARBOSA, Lívia. Globalização e cultura de negócios. In: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R.; CAPPELLIN, Paola (Orgs.). **Empresa, empresários e globalização**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará/Faperj, 2002.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

BUENO, Wilson da C. **Comunicação Empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2007.

CASTLES, Stephen. **Globalização, transnacionalismo e novos fluxos migratórios**. Dos trabalhadores convidados às migrações globais. Trad. Frederico Ágoas. Lisboa: Fim de século, 2005.

CAVALCANTI, Leonardo. As imigrações internacionais no Brasil: construindo ferramentas para análise. **Revista OBMigra**, v.1, n.2, s/p., 2015.

CURVELLO, João J. A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

FAIST, Thomas. **The volume and dynamics of international migrations and transnational social spaces**. New York: Oxford University Press, 2000.

FERRARI, Maria A. Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. **Comunicologia**, Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2012, p. 178-204. Disponível em: <http://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/3735/2176>. Acesso em: 12 jan. 2016.

FLEURY, Maria T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, 2000.

GARCÍA-CANCLINI, Néstor **Diferentes, desiguais e desconectados: mapas da interculturalidade**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2008.

HAESBAERT, Rogério. **O mito da desterritorialização: do “Fim dos territórios” à multiterritorialidade**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico 2000**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/censo/>. Acesso em: 05 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **Censo demográfico 2010**. Disponível em: <http://censo2010.ibge.gov.br/>. Acesso em: 05 mar. 2016.

NKOMO, Stella M.; COX JR., Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. Volume I. São Paulo: Atlas, 2007. p. 332-360.

KUNSCH, Margarida M. K. (org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

LISBOA, Wellington T. Cenas da diversidade no ambiente empresarial; os atuais fluxos migratórios internacionais ao Brasil e os desafios da interculturalidade. **Organicom**, Universidade de São Paulo, São Paulo, nº 21, 2014, p. 177-186. Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/764/576>. Acesso em: 17 fev. 2016.

MASSEY, Douglas et al. **Worlds in motion: understanding International Migration at the end of the millennium**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais**: investigações em psicologia social. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

NASSAR, Paulo (org). **Comunicação interna**: a força das empresas. Vol. 1. São Paulo: Aberje Editorial, 2003.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. United Nations. “**International Migration 2013**: Migrants by origin and destination”, Population Facts, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, Nº 3/2013, Setembro 2013.

PATARRA, Neide L. Migrações Internacionais: teorias, políticas e movimentos sociais. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 20, n.57, p. 7-24, 2006.

PORTES, Alejandro. Convergências teóricas e dados empíricos no estudo do transnacionalismo migrante. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, 69, 2005, p. 73-93.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Relatório de Desenvolvimento Humano 2014**. Sustentar o progresso humano: reduzir as vulnerabilidades e reforçar a resiliência. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/arquivos/RDH2014pt.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2016.

SRIRAMESH, Krishnamurthy; VERCIC, Dejan (eds.). **The global public relations handbook**: theory, research, and practice. Nahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003.

SANTOS, Milton. **O mito da desterritorialização**: do “Fim dos territórios” à multiterritorialidade. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

TOURAINÉ, Alain. O racismo hoje. In: WIEVIORKA, Michel. **Racismo e modernidade**. Venda Nova, Portugal: Bertrand Editora, 1995. p. 25-43.

WALLERSTEIN, Immanuel. **World-System Analysis**. London: Duke University Press, 2004.

WEBER, Rosiney A. M. **A comunicação intercultural no ambiente de trabalho**. 2004. 82 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

WIEVIORKA, Michel. **Racismo e modernidade**. Venda Nova, Portugal: Bertrand Editora, 1995.

# DETERMINANTES DE CULTURA E COMUNICAÇÃO QUE INFLUENCIAM A INOVAÇÃO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

---

Leila Gasparindo<sup>1</sup>

## RESUMO

A inovação pode influenciar positivamente o desenvolvimento e a competitividade de empresas, regiões e países, contribuindo para a geração de renda e novos negócios. Este artigo propõe uma metodologia para identificar as determinantes da cultura organizacional e comunicação que influenciam o processo de inovação, usando como base teórica o *framework* de Martins e Terblanch (2003) e os princípios da comunicação excelente (Grunig, 2009). A partir da análise e convergência desses referenciais teóricos, identifica que a comunicação aberta e simétrica é a forma mais adequada de fortalecer uma cultura de inovação nas organizações brasileiras. Finalmente, propõe aperfeiçoar o indicador de comunicação do *framework* e apresenta uma matriz como proposta de análise para futuras pesquisas nesse campo.

**Palavras-chave:** Comunicação Institucional; cultura organizacional; cultura de inovação; empresas brasileiras.

---

<sup>1</sup> Mestranda do PPGCOM/ECA/USP. Especialista em Gestão de Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA/USP e graduada em Comunicação Social – Jornalismo pela PUC-SP. Sócia-fundadora da Trama Comunicação e co-autora das obras Marketing para Incubadoras: o que de bom está acontecendo, Anprotec: Sebrae, 2006 e Faces do Empreendedorismo Inovador, Coleção Inova, Vol. III, do Sistema FIEP – Federação da Indústria do Paraná, 2008. E-mail: [leilag@tramaweb.com.br](mailto:leilag@tramaweb.com.br)

## INTRODUÇÃO

Definida como a criatividade que gera valor, a inovação pode influenciar positivamente o desenvolvimento e a competitividade de empresas, regiões e países, gerando benefícios para o indivíduo, o grupo, a organização ou a sociedade como um todo (Amabile & Gryskiewicz, 1989).

Existem fatores culturais que favorecem uma cultura organizacional de inovação, entre eles estão a comunicação. (Martins e Terblanche, 2003). Com esse artigo, pretende-se contribuir para a ampliação da compreensão de que a gestão da comunicação é um fator vital no estabelecimento de uma cultura organizacional voltada à inovação e a criatividade nas empresas brasileiras. Para isso, considera-se a premissa de que o Brasil tem problemas específicos e os desafios e vantagens culturais brasileiros frente à cultura de inovação são diferentes de outros países. Por isso, o tema é discutido no contexto brasileiro e pode contribuir para uma sistematização de práticas de gestão da comunicação que estimulem à cultura de inovação em empresas brasileiras.

## METODOLOGIA

Esse estudo é parte da dissertação de mestrado, que se baseia em duas etapas: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Na primeira etapa foram realizados o levantamento e a leitura de teses, dissertações artigos, periódicos acadêmicos, anais de congressos e livros sobre os temas que envolvem o arcabouço teórico do estudo: cultura organizacional brasileira, cultura da inovação, além do arcabouço teórico sobre gestão da comunicação organizacional. Na segunda etapa contará com uma pesquisa de campo para coleta de dados primários que está sendo realizada em multinacionais brasileiras. A metodologia proposta baseia-se em identificar as determinantes da cultura organizacional que influenciam o processo de inovação, usando como base teórica o *framework* de Martins e Terblanch (2003), e associando-o aos princípios da comunicação excelente (Grunig, 2009). Assim, um dos determinantes do framework de Martins e Terblanch (2003) relativo a comunicação é aprimorado, a partir da constatação de que ambos os referenciais teóricos convergem no sentido de que a comunicação aberta e simétrica é a forma mais adequada de estímulo à cultura da inovação nas empresas brasileiras.

## REVISÃO TEÓRICA

A capacidade inovadora é definida como “uma capacidade dinâmica, o que significa a capacidade para moldar e gerir múltiplas competências organizacionais e recursos que visam a criação de estratégia de inovação”, de acordo com Fleury et al (2013, p. 262). Esse processo deve ser apoiado por estratégias comunicacionais que estimulem a inovação e reforcem a aprendizagem, mas também atuem na gestão da mudança, ou seja, para provocar reflexão a respeito de crenças internas estabelecidas que funcionam como barreiras ao novo. Isso porque as competências que hoje garantem vantagem podem se tornar obstáculos, inibindo a inovação no futuro.

Antes relacionado aos segmentos de tecnologia, o conceito de inovação assumiu um sentido mais amplo nos últimos 15 anos. A expansão do conceito de inovação pode ser observada, por exemplo, no *Manual de Oslo* (Finep, 1997) que a apresenta como a implementação de uma melhoria significativa ou desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços), processos, método de marketing ou configuração organizacional nas práticas dos negócios, no local de trabalho ou nas relações externas e outras formas capazes de transformar uma ideia em diferencial de mercado. De qualquer forma, a inovação nas organizações sempre passa pela identificação de uma necessidade e por um processo de mudança interna para atender ou se adequar a essa demanda, envolvendo necessariamente mudanças culturais na organização.

Dennison e Mishra (1995) identificaram os quatro traços e valores culturais associados com eficácia cultural para o desempenho organizacional, levando em conta que a eficácia cultural pode advir de dois contrastes: o da integração interna e da adaptação externa. Para a integração interna os autores apontam: i) envolvimento, que cria senso de responsabilidade e compromisso; ii) consistência, que gera baixa discordância entre as sub-culturas existentes. E para a adaptação externa sinalizam: i) adaptabilidade, que é a capacidade de mudança em resposta externa; e ii) a visão e missão de longo prazo que tem o propósito da estabilidade.

Esse sistema de traços e valores para eficácia da mudança ou da manutenção cultural (Dennison e Mishra, 1995) está apresentado no Quadro 1.



**QUADRO 4- TRAÇOS E VALORES CULTURAIS ASSOCIADOS À EFICÁCIA CULTURAL**



Fonte: adaptado de Dennison e Mishra (1995) *apud* Ahmed, 1998, p. 33

Assim, a cultura como um processo dinâmico (Schein, 1992) e em formação constante é construída por histórias, mitos, heróis, lendas, símbolos, ritos e rituais que favoreçam uma cultura de inovação, presentes no discurso corporativo e retratado pelos canais oficiais de comunicação organizacional.

As estratégias de comunicação organizacional baseiam-se no diálogo aberto para a identificação de formas de estímulo ao surgimento de novas ideias ou tecnologias e no apoio aos processos de mudança transformadora, funcionando como um sistema que busca adaptação, fabrica atenção e respeita a complexidade e a identidade cultural.

Para que a comunicação organizacional assuma seu papel estratégico ela deve estar relacionada a estratégia competitiva da organização e seu planejamento elaborado levando-se em consideração a conexão entre estratégia competitiva e as competências que precisam ser desenvolvidas na empresa ou reforçadas perante seus colaboradores.

A ideia é que a comunicação seja planejada mediante o uso de um *roadmap* do discurso corporativo utilizando o termo das áreas de gestão

da inovação e administração. O *roadmap* é uma ferramenta muito prática para gestores de inovação, pois com ele é possível planejar e comunicar a visão de futuro que se tem para uma determinada inovação. Na área de administração de empresas o *road map* apresenta os caminhos de um negócio ou organização em direção aos seus objetivos de inovação, mostrando oportunidades existentes e desafios a serem enfrentados.

O *roadmap* para alinhamento de discurso corporativo está baseado em incorporar na visão de futuro da empresa os propósitos dos seus *stakeholders*. O objetivo é realizar uma conexão entre os objetivos estratégicos da empresa, levando em consideração a sua atual cultura organizacional, mas buscando elementos para o reforço de novas competências que a empresa precisa desenvolver com base nas expectativas e propósitos dos *stakeholders* da empresa como mostra a Figura 1.

**FIGURA 1 – ROADMAP PARA ALINHAMENTO DE DISCURSO CORPORATIVO**



Fonte: autora

Esse *roadmap* baseia-se no conceito de que ao incorporar os propósitos dos seus *stakeholders* em sua missão, a organização precisa passar por um processo de interação de seus interesses ao de seus públicos estratégicos. Essa reflexão amplia as relações no longo prazo e é uma

postura mais adequada do que a de ignorar ou contrariar os objetivos dos públicos, como indica Grunig (2009).

O *roadmap* apresentado neste artigo mostra que a comunicação estratégica pode estimular a capacidade inovadora da organização. Essa capacidade é dinâmica e molda e gere múltiplas competências organizacionais e recursos que visam a criação de estratégia de inovação Fleury et al (2013, p. 262).

## COMUNICAÇÃO EXCELENTE

Grunig e Kim (2011) mostraram que, enquanto no paradigma simbólico-interpretativo as relações públicas têm a função de proteger a organização do ambiente externo, influenciando a percepção dos públicos sobre a organização, o paradigma da gestão estratégica está embasado nos referidos princípios da Teoria Geral de Relações Públicas (Grunig, 1992).

Resultado da pesquisa *Excellence Study*, coordenada por Grunig (1992), a comunicação excelente é o processo que ajuda a organização a alcançar seus objetivos. É composta por três elementos: a “*expertise*” dos profissionais do departamento de comunicação, o conhecimento dos demais gestores da organização sobre a importância do processo de comunicação e, por último, a cultura participativa mediante a descentralização do poder, a equidade de gêneros, o trabalho em equipe e a análise das vulnerabilidades. A comunicação excelente materializa-se por meio dos dez princípios da Teoria Geral de Relações Públicas: 1. Envolvimento de Relações Públicas na administração e gestão estratégica; 2. Participação direta de Relações Públicas com a alta administração/CEO; 3. Função integrada de Relações Públicas; 4. Relações Públicas como função administrativa, separada de outros departamentos; 5. Departamento de Relações Públicas coordenado por um gestor e não por um técnico; 6. Uso do modelo simétrico de Relações Públicas; 7. Uso do sistema simétrico de comunicação interna; 8. Profundo conhecimento do papel de gestor e de Relações Públicas simétricas; 9. Diversidade em todos os papéis desempenhados; 10. Contexto organizacional participativo.

Ferrari (2000) realizou um estudo sobre o comportamento das relações públicas em empresas brasileiras e chilenas, utilizando os princípios de Grunig (1992). Sua pesquisa constatou que os modelos de comunicação praticados são influenciados pelos modelos de gestão e

pela cultura organizacional. Também ficou evidente que, dependendo da intensidade das vulnerabilidades no ambiente, a comunicação das empresas pode ser mais estratégica ou mais tática.

Ferrari (2000) também observou que, quanto mais autoritário era o modelo de gestão, menos estratégica era a comunicação e mais difícil uma resposta diante das vulnerabilidades. Observou-se que a gestão mais participativa permitia que os profissionais de comunicação atuassem de maneira mais proativa nas decisões das organizações e adotassem práticas simétricas. O modelo das relações organizacionais e do processo de comunicação nas organizações (Ferrari, 2009) mostra que as relações de poder afetam diretamente o processo comunicacional, mesmo que formal e planejado. Segundo Ferrari (2009), em modelos de gestão mais participativos, nos quais o poder é descentralizado, há espaço para o empoderamento e a criatividade, a prática de relações públicas está baseada no novo paradigma comunicacional, o da Gestão Estratégica Comportamental, estruturado com comunicação aberta, simétrica e de mão dupla.

A autora afirma que “o modelo de gestão participativa está baseado na inovação, no trabalho em equipe, na descentralização das decisões e no empoderamento que leva à inovação e à criatividade nos processos organizacionais” (Ferrari, 2009, p. 172). Seu estudo aponta que as organizações “mais vulneráveis” estão inseridas em cenários mais mutáveis e complexos, onde há maior pressão por parte dos públicos.

Os dados da pesquisa realizada por Grunig (2009) mostram que “quando a função de relações públicas era habilitada a implantar programas simétricos de comunicação interna, o resultado era uma cultura mais participativa e uma maior satisfação do funcionário com a organização” (Grunig et al, 2009, p. 62). Segundo o autor, a comunicação simétrica geralmente não acontece de forma espontânea em uma estrutura centralizada, hierárquica e autoritária e essa pode ser a chave da mudança cultural como preconiza Grunig et al (2009):

Uma estrutura orgânica parece ser a chave para a organização eficaz que promove mudança de cultura, comunicação e satisfação. Comunicação simétrica tem um forte papel na criação e implantação da estrutura orgânica, mas um comunicador não pode iniciar sozinho esse processo e implantar uma estrutura orgânica ou um sistema simétrico de comu-

nicação. O comunicador sênior deve trabalhar com a coalizção dominante para desenvolver uma estrutura orgânica para a organizaçção, enquanto está desenvolvendo uma estrutura de comunicaçção simétrica. (GRUNIG ET AL, 2009, p. 63)

Grunig destaca ainda que além da comunicaçção interna simétrica, há necessidade de que a funçção de relaçções públicas esteja envolvida com a coalizção dominante.

Esses apontamentos do estudo de Grunig e Ferrari sobre a estrutura orgânica como facilitadora da comunicaçção simétrica e vice-versa é referendado pela literatura que aborda o tema da cultura de inovaçção. Ahmed (1998) indica que a cultura de inovaçção é mais efetiva em empresas orgânicas, com gestão mais participativa, que valoriza o conhecimento em todos os níveis hierárquicos, adota comunicaçção mais aberta e oferece espaço para veiculaçção e consideraçção de novas ideias.

## **DETERMINANTES DA CULTURA E COMUNICAÇÃO QUE INFLUENCIAM A INOVAÇÃO**

A metodologia proposta nesse artigo baseia-se em identificar as determinantes da cultura organizacional que influenciam o processo de inovaçção, usando como base teórica o *framework* de Martins e Terblanch (2003), que analisa nas empresas fatores como: 1) estratégia - se a inovaçção está presente na visão, missão e propósito; 2) estrutura - valorizaçção de atitudes como flexibilidade, liberdade, tomada rápida de decisão e colaboraçção; 3) mecanismos de apoio - prêmios e reconhecimento à inovaçção e disponibilidade de recursos humanos, financeiros e de tempo; 4) comportamentos que encorajam a inovaçção - valorizaçção da geraçção de ideias, da tolerância ao erro, da aprendizagem, do assumir riscos, da competitividade, do suporte a mudança e da gestão de conflitos; 5) Comunicaçção - a cultura organizacional apoiada por uma comunicaçção aberta e transparente, baseada na confiança tem influência positiva na promoçção de criatividade e inovaçção.

Como podemos perceber, a política de comunicaçção é um indicador-chave para criar e manter uma cultura de apoio à inovaçção. A área de Relaçções Públicas e Comunicaçção Corporativa é a responsável pela definiçção da política de comunicaçção das organizaçções, e

como tal, pode atuar para estabelecer uma comunicação mais simétrica, mais aberta e participativa de forma alinhada aos propósitos de inovação das empresas brasileiras. A proposta desse artigo é que esse indicador da comunicação seja aperfeiçoado com base nas teorias de Comunicação Excelente (Grunig, 2009).

Nossa proposta é a complementação do framework de Martins e Terblanche com a teoria da Comunicação Excelente Grunig (2009) que analisa se a cultura é participativa; se o departamento de Relações Públicas conhece e usa do modelo simétrico de comunicação interna e Relações Públicas; e por fim, se a liderança está envolvida e ciente da importância de Relações Públicas participar da gestão estratégica, como está detalhado no quadro 1.

## QUADRO 1 – DETERMINANTES DE CULTURA ORGANIZACIONAL QUE INFLUENCIAM A INOVAÇÃO

ESTRATÉGIA	ESTRUTURA	MECANISMOS DE APOIO	COMPORTAMENTO QUE ENCORAJA A INOVAÇÃO	COMUNICAÇÃO EXCELENTE
<p><b>Visão, Missão e Valores compartilhadas em toda empresa e focadas no futuro.</b></p> <p><b>Propósito - A visão e missão alinhadas à inovação e orientadas ao cliente e mercado.</b></p>	<p><b>Flexibilidade</b> – oposto de controle e rigidez, estrutura com liberdade, ou seja, com alto nível de responsabilidade e adaptabilidade.</p> <p><b>Liberdade</b> – autonomia, empoderamento e tomada de decisão. Colaborador livre para um caminho criativo dentro de <i>guidelines</i>.</p> <p><b>Tomada de decisão rápida</b> – adoção de normas culturais as quais conduzem para rápida tomada de decisão</p> <p><b>Cooperação de times</b> - Equipes com diversidade de talentos e Cross-funcional. Programas que encorajam, a comunicação aberta, a solução de problemas com diferentes opiniões, a cooperação técnica e social.</p>	<p><b>Prêmios e reconhecimento</b> que refletem os valores da organização.</p> <p><b>Disponibilidade de recursos</b> - Recursos humanos, de tempo e informação são essenciais.</p>	<p><b>Tolerância ao erro</b> – Premiar o sucesso e reconhecer ou celebrar fracassos também.</p> <p><b>Geração de novas ideias</b> - Encorajar a equipe a gerar novas idéias</p> <p><b>Orientação a aprendizagem.</b> Apoio a aprendizagem contínua e conhecimento atualizado e cultivar habilidade de pensamento criativo e de curiosidade.</p> <p><b>Assumir riscos</b> – Programas e políticas que estimulem o colaborador assumir riscos calculados e a experimentação desde que não prejudiquem a organização.</p> <p><b>Competitividade</b> – Assimilação de conhecimento interno e externo. É incentivado por meio do debate de ideias e conflitos positivos.</p> <p><b>Suporte para a mudança</b> - os gerentes criarem visão que valoriza mudança por meio da procura de novas e melhores maneiras de trabalhar.</p> <p><b>Gestão e tolerância de conflitos</b> – estímulos ao confronto construtivo para lidar com situações de conflito - diferentes idéias, percepções e entendimento dos diferentes estilos de pensamento.</p>	<p><b>Cultura participativa</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Contexto organizacional participativo</li> <li>2.Uso do modelo simétrico de RP</li> <li>3.Uso do sistema simétrico comunicação interna</li> </ol> <p><b>Conhecimento depto de RP</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4.Comunicação integrada RP e separada de outros deptos.</li> <li>5.Conhecimento do modelo simétrico de RP</li> <li>6.Conhecimento do sistema simétrico comunicação interna</li> <li>7.Conhecimento papel gerencial</li> <li>8.Diversidade de papéis</li> </ol> <p><b>Envolvimento da liderança</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9.Líder envolvido e ciente da importância de RP na adm. e gestão estratégica.</li> <li>10.Ciente da importância de RP reportar a alta liderança/CEO</li> <li>11. Ter um depto de RP coordenado por um gestor e não por um técnico</li> </ol>

Fonte: adaptação da autora (Martins e Terblanche, 2003; Grunig, 2009)

Esse novo *framework* para o estudo de determinantes culturais e comunicacionais para inovação reforça a importância do modelo de gestão mais participativo e da comunicação aberta para empresas que promovam a cultura da inovação, além dos limites do P&D.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL: TRAÇOS DA CULTURA NACIONAL X CULTURA DE INOVAÇÃO**

Hofstede realizou um estudo pioneiro em cultura organizacional ao aplicar uma pesquisa em mais de 60 sucursais da IBM (1980, 1991, 2001). Hofstede identificou que culturas nacionais diferem em quatro dimensões: a) modo de enfrentar a desigualdade e a relação com a autoridade e poder, ou seja, a distância hierárquica; b) relação do indivíduo e o grupo; c) diferenças entre os papéis sociais masculino/feminino; d) grau de tolerância ao desconhecido e a expressão de emoções na forma de gerir a incerteza.

A quinta dimensão, orientação de curto *versus* longo prazo, foi adicionada em 1991, e em 2010, foi acrescentada uma sexta dimensão, a Indulgência *versus* restrição, que analisa o grau no qual uma sociedade permite ou restringe por meio de normas sociais rígidas a satisfação das necessidades relacionadas com a aproveitar a vida e se divertir. Na metodologia de Hofstede existe uma escala de 0 a 100 para medir cada uma das dimensões nos respectivos países pesquisados. A pontuação atual brasileira: dimensões de poder (69 pontos), individualismo (38 pontos), masculinidade (49 pontos), aversão à incerteza (76 pontos), pragmatismo (44 pontos) e indulgência (58 pontos).

Estudo de Tanure (2010) baseia-se nas dimensões de Hofstede e mostra que o índice de distância de poder no Brasil é alto ainda hoje (69). Segundo Tanure (2010), a hierarquia e concentração de poder, somada a postura centralizadora e paternalista do líder desencoraja a autonomia do colaborador tornando-o um mero espectador.

Culturas inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia e flexibilidade (Ahamed, 1998), com delegação, procedimentos descentralizados, tomada de decisão rápida e flexível que minimize a burocracia. Um dos valores é a liberdade em assumir riscos que é medida pelo grau no qual os indivíduos recebem as coordenadas de seus líderes e podem definir e executar seus próprios trabalhos com espaço para errar e ganhar experiência.



A partir da comparação entre as características da cultura nacional e da cultura de inovação (Gasparindo, 2015) foi possível correlacionar que, quando o poder é administrado de forma mais descentralizada, gerando mais autonomia nos liderados, pratica-se a comunicação mais aberta e também se estabelece mais facilmente a cultura inovação e, portanto, amplia-se a capacidade de inovação. Ou seja, menos autoridade gera mais espaço para inovação. Assim, quando o poder é centralizado, gerando maior dependência dos liderados, a capacidade de inovação fica reduzida.

Essa comparação também permitiu perceber que há forte característica do formalismo na cultura nacional, consequência da aversão à incerteza (Hofstede, 2009). Essa característica se traduz pela criação de excessivas regras, normas e procedimentos, que são descritos como barreiras à inovação. Outro ponto da aversão à incerteza é o medo de errar (Tanure, 2010), que se traduz pela tendência de evitar o conflito e pelo “desejo de acertar sempre e assim ser reconhecido pelo grande poder”. (Tanure 2010, p. 108). Em um ambiente que reprime o erro, ele terá um efeito paralisante, mas em uma cultura organizacional na qual o erro é visto como aprendizado, o mesmo traço pode se transformar em estímulo para o aperfeiçoamento e a busca da auto-superação.

Em complemento, nosso estudo vai verificar se a cultura de inovação é influenciada pela distância de poder e pelo controle das incertezas nas multinacionais brasileiras. Para isso, serão usadas duas dimensões de Hofstede (2009): distância de poder e aversão a incertezas.

## **MATRIZ DE ANÁLISE**

Com base no framework das Determinantes de Cultura que incentivam a inovação, consideramos que os princípios da Teoria da Comunicação Excelente (Grunig, 2009) são mais praticados nas organizações com estrutura orgânica, nas quais as tomadas de decisões são descentralizadas e a gestão estratégica é participativa e, portanto, mais indicada para promover a cultura de inovação.

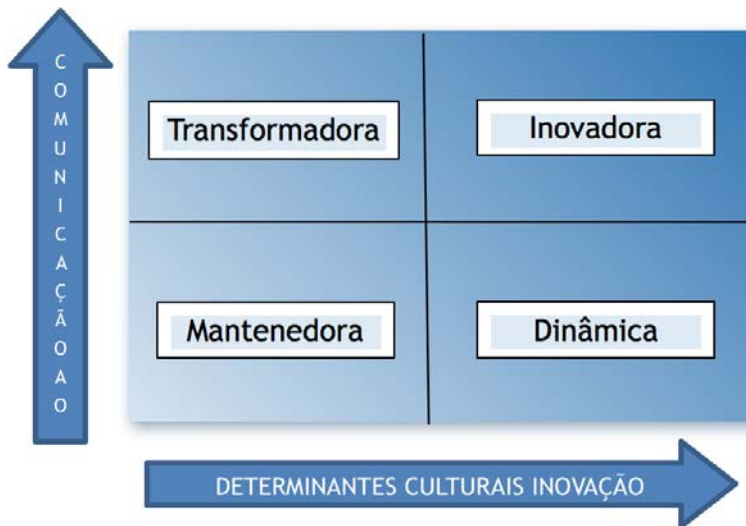
A cultura de inovação inclui características como comunicação clara e aberta, o encorajamento da expressão de opiniões e o compartilhamento de conhecimentos. Assim, observa-se que a comunicação simétrica de mão-dupla é mais adequada aos ambientes de inovação como forma de estimular a cultura de inovação.

Busca-se verificar também como esses processos interferem na capacidade dinâmica (Teece et. al, 1997) dessas empresas para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com rápidas mudanças de ambiente. Os tipos de capacidades dinâmicas (Fleury et. al., 2012) são: produção e operação, marketing, tecnologia, administrativa-financeira e de imagem e reputação.

Para analisar organizações que pertencem a diferentes setores do mercado e perfis diferentes foi criada uma matriz para auxiliar na análise dos resultados e permitir a comparação das informações obtidas por meio das entrevistas em profundidade. Essa matriz tem como base uma triangulação das teorias da comunicação excelente de Grunig (2009) e do *framework* de Martins e Terblanch (2003) sobre as determinantes que influenciam a inovação e a criatividade e das dimensões de poder e aversão ao risco de Hosftede (2003) e suportadas por uma estrutura gráfica como será detalhado a seguir.

Para criar essa matriz foi utilizada como base a estrutura apresentada na Figura 1, que estabelece uma relação entre as dimensões de comunicação excelente e os determinantes que influenciam a inovação nas multinacionais brasileiras.

**FIGURA 14 – MATRIZ DE ANÁLISE**



Fonte: a autora

A matriz elaborada apresenta dois eixos: a de comunicação excelente e a de determinantes de cultura que influenciam a inovação. Isso porque, a partir do referencial teórico analisado fica claro que a comunicação simétrica é praticada em culturas mais inovadoras, com gestão mais participativa e poder descentralizado.

No eixo da cultura de inovação serão identificadas as determinantes da cultura organizacional que influenciam o processo de inovação, usando como base teórica o *framework* de Martins e Terblanch (2003), que analisa nas empresas fatores como: 1) estratégia - se a inovação está presente na visão, missão e propósito; 2) estrutura - valorização de atitudes como flexibilidade, liberdade, tomada rápida de decisão e colaboração; 3) mecanismos de apoio - prêmios e reconhecimento à inovação e disponibilidade de recursos humanos, financeiros e de tempo; 4) comportamentos que encorajam a inovação - valorização da geração de ideias, da tolerância ao erro, da aprendizagem, do assumir riscos, da competitividade, do suporte a mudança e da gestão de conflitos.

No eixo da comunicação será identificado se as multinacionais brasileiras praticam a comunicação excelente, usando as bases teóricas da comunicação excelente de Grunig (2009) que analisa se a cultura é participativa; se o departamento de Relações Públicas conhece e usa do modelo simétrico de comunicação interna e relações públicas; e por fim, se a liderança está envolvida e ciente da importância de Relações Públicas participar da gestão estratégica.

Dessa forma será usada a tonalidade das cores, em que o azul claro indica uma zona de estratégias frágeis de comunicação excelente e cultura de inovação; o azul médio, intermediárias; e o azul escuro uma zona de estratégias fortes de cultura para inovação e comunicação excelente. Também foi indicada uma gradação de 1 a 5 em cada um dos eixos para posterior posicionamento dos pontos na matriz. Além disso, foram criadas nomenclaturas nos quadrantes e atrelados a eles quatro dos cinco determinantes de cultura que influenciam a inovação e três fatores de comunicação excelente, detalhados no Quadro 3.

**QUADRO 3 – TIPOS DE CULTURA E COMUNICAÇÃO**

TIPO	DESCRIÇÃO
<b>Inovadora</b>	A empresa apresenta uma cultura inovadora e adota práticas de comunicação excelente, ou seja, sua política comunicacional é estratégica e voltada a sua visão, missão e propósitos de inovação. Sua área de comunicação pratica a comunicação simétrica de mão-dupla e mantém canais para o diálogo aberto. Sua gestão é menos centralizada, sua estrutura é mais orgânica e adota mecanismos de apoio e comportamentos que encorajam a inovação.
<b>Dinâmica</b>	A empresa apresenta capacidade dinâmica de se adaptar a novos mercados, mas pode ter uma gestão mais centralizada e sua comunicação é mais operacional do que estratégica. Não estão presentes todos os determinantes culturais que influenciam positivamente a inovação e sua política comunicacional é assimétrica ou pouco simétrica. Pouco ou quase nenhum princípio da comunicação excelente é adotado.
<b>Transformadora</b>	A empresa adota práticas de comunicação excelente e adota uma política comunicacional baseada parcialmente em simetria, diálogo aberto. Entretanto, não apresenta os demais determinantes culturais que influenciam a inovação como estratégia voltada a inovar, estrutura orgânica com liberdade e cooperação entre times, mecanismos de apoio como prêmios voltados à inovação ou comportamentos que encorajam a inovação como a tolerância ao erro e o encorajamento de assumir riscos, entre outros.
<b>Mantenedora</b>	Significa que a empresa tem uma gestão mais centralizada e a comunicação é mais instrumental e menos estratégica ou não está voltada para estimular a inovação ou a adaptação ou mudança. A política comunicacional é baseada em canais de mão única, sem espaço para debates e diálogo aberto.

Fontes: adaptação da autora (Ferrari; Grunig; França, 2011; Hofstede, 2009; Martins e Terblanche, 2003; Dennison e Mishra, 1995)

Os tipos de cultura e comunicação foram desenvolvidos com base nos princípios da comunicação excelente (Grunig, 2009), nos determinantes de cultura que influenciam a inovação (Martins e Terblanche, 2003) e nas dimensões de poder e aversão a incerteza de Hofstede (2003). Além disso, o conceito empregado nas nomenclaturas “mante-

nedora” e “transformadora” basearam-se também no sistema de traços e valores para eficácia da mudança ou da manutenção cultural (Dennison e Mishra, 1995) está apresentado no Quadro 1.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A política de comunicação é um indicador-chave para criar e manter uma cultura de apoio à inovação. A área de Relações Públicas e Comunicação Corporativa é a responsável pela definição da política de comunicação das organizações, e como tal, pode atuar para estabelecer uma comunicação mais simétrica, mais aberta e participativa. O *roadmap* apresentado mostra que a capacidade inovadora é dinâmica e a empresa tem maior capacidade de adaptação se o discurso corporativo estiver alinhado aos seus objetivos estratégicos e aos propósitos e expectativas dos stakeholders.

Além disso, entre os determinantes de cultura que influenciam a inovação (Martins e Terblanche, 2003) o indicador da comunicação torna-se mais estratégico com base nas teorias de Comunicação Excelente (Grunig, 2009). Isso porque a distância de poder no Brasil contribui para a existência de perfis mais centralizadores de gestores (alta ou média liderança) e estruturas organizacionais mais hierarquizadas que dificultam processos mais participativos e o empoderamento do colaborador.

A cultura da inovação baseia-se na autonomia e podemos constatar que a forma pela qual o poder e a comunicação são administrados no ambiente organizacional, de maneira centralizada ou descentralizada, pode tornar a empresa mais orgânica, garantir autonomia ou maior dependência com os liderados, além de interferir na maior ou menor capacidade de inovação. Constata-se também que a comunicação simétrica, que geralmente não acontece de forma espontânea em uma estrutura centralizada, hierárquica e autoritária, pode ser a chave da mudança cultural como preconiza Grunig et al (2009) ao afirmar que a comunicação simétrica tem um forte papel na criação e implantação da estrutura orgânica, mas depende de um comunicador sênior que trabalhe em parceria com a coalização dominante.

Dessa forma, a comunicação aberta e simétrica proposta pela Comunicação Excelente (Grunig, 2009) é mais indicada para apoiar uma cultura de inovação na qual há encorajamento da autonomia dos indivíduos, a expressão de opiniões e a descentralização de processos decisórios.

## REFERÊNCIAS

AHMED, P.K. **Culture and climate for Innovation**. European Journal of Innovation Management, Volume 1 (1), 1998.

AMABILE, T.M & GRYSKIWEICZ, S.S. (1989). **The creative environment scales: the work environment inventory**, Creativity Research Journal, 2, 231-254.

FERRARI, Maria Aparecida. **A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile**. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP.

\_\_\_\_\_. **Teorias e estratégias de Relações Públicas**. In: KUNSCH, Margarida Maria Kohling (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e sua função estratégica**. In: CONGRESSO ANUAL EM CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO, 26. 2003, *Anais....* Belo Horizonte/MG. Disponível em <http://www.sinproprp.org.br/cliping/2004/NP5FERRARI.pdf>. Acesso em 15 nov. 2012.

FINEP. **Manual de Oslo** – proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica. Disponível em: [http://download.finep.gov.br/imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf). Acesso em 28 de dezembro de 2013.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FLEURY, Maria Tereza, **Organizational Culture and the Renewal of Competences**, BAR, Brazilian Administration Review, v. 6, art 1p. 1-14, 2009

FLEURY, A., FLEURY, M.T. e BORINI, F. The Brazilian multinational´s approaches to innovation. **Journal of International Management** (19): p 260-275, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al – **Cultura e Poder nas organizações**. 2º edição, 17 reimpr. São Paulo. Editora Atlas, 2013.

GASPARINDO, L. – **O papel da gestão da comunicação no estímulo a Cultura de Inovação nas multinacionais brasileiras.** In: COMUNICON 2015, *Anais*. São Paulo, SP. Disponível em . [http://anais-comunicon2015.espm.br/GTs/GT4/21\\_GT4\\_Leila\\_Gasparindo.pdf](http://anais-comunicon2015.espm.br/GTs/GT4/21_GT4_Leila_Gasparindo.pdf) . Acesso em 20 mar. 2016.

GRUNIG, J. E. (Org.) **Excellence Public relations and Communication Management.** New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1992.

\_\_\_\_\_; KIM, J. **Astions speak louder than words.** Insight Train. New York. 2011, p. 36-51.

\_\_\_\_\_; FERRARI, Maria Aparecida, FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas:** teoria, contexto e relacionamento. 2. ed., São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences:** International differences in workrelated values. Beverly Hills: Sage, 1984

\_\_\_\_\_. **Cultures and organizations:** Software of the mind. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. Jan/HOFSTEDE, G/MINKOV, M. **Cultures and Organizations.** 3ed. London: McGraw-Hill, 2010

MARTINS, E.C. TERBLANCHE F. Building Organizational Culture that stimulates creativity and innovation, **European Journal of Innovation Management**, Vol.6 (1), 2003.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

TANURE DE BARROS, B.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar.** São Paulo, Atlas, 1996.

TANURE DE BARROS, B; **Gestão à brasileira.** São Paulo, Atlas, 2010.

# “EMBRAPA SOJA PRESENTE”: CONSTRUINDO RELACIONAMENTOS SÓLIDOS E PERMANENTES PARA FORTALECER A REPUTAÇÃO EMPRESARIAL

---

Andrea Fernanda Lyvio Vilardo<sup>1</sup>  
Carina Ferreira Gomes Rufino<sup>2</sup>  
Hugo Soares Kern<sup>3</sup>

## RESUMO

A necessidade de uma comunicação focada em resultados motivou a Embrapa Soja a buscar um novo patamar para seus processos comunicativos. Desenvolveu-se o projeto “Embrapa Soja Presente” para aproximar a Unidade de seus públicos e divulgar suas tecnologias, por meio de estratégias de comunicação dirigida. O projeto criou oportunidades para transformar relações esporádicas, em relacionamentos sólidos. Os momentos de interação tornaram-se estratégicos para criar uma base de clientes, que passaram a receber informações sobre a Empresa. O projeto permitiu praticar novas abordagens comunicacionais e validar instrumentos de avaliação. O caráter estratégico que a comunicação alcança revelou-se pelos impactos positivos na reputação da Embrapa Soja, resultados dos vínculos permanentes de interação com os públicos.

---

<sup>1</sup> Relações Públicas, especialista em Marketing e Comunicação Organizacional pela Universidade Estadual de Londrina (UEL), analista do Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Soja, em Londrina-PR.

<sup>2</sup> Jornalista com mestrado em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo e supervisora do Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Soja, em Londrina-PR.

<sup>3</sup> Relações Públicas formado pela Universidade Estadual de Londrina (UEL), analista de comunicação da Embrapa, atuando no Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Soja, em Londrina-PR.



**Palavras-chave:** Comunicação estratégica; Empresa pública; Relacionamento; Interação; Reputação empresarial.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO**

A Embrapa Soja está localizada em Londrina (PR) e é uma das Unidades da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. A empresa possui o “Sistema Embrapa de Gestão”, que organiza sua programação de pesquisa e desenvolvimento, transferência de tecnologia, comunicação e desenvolvimento institucional em torno de projetos. O “Sistema Embrapa de Gestão” busca promover uma visão sistêmica, integrada e transparente das ações da Empresa. Está organizado em macroprogramas, arranjos e portfólios, que contemplam as grandes áreas de atuação da Embrapa.

Os macroprogramas são mecanismos de organização da carteira de projetos por temas e visam garantir a qualidade técnico-científica e o mérito estratégico da programação da Embrapa. O projeto “Embrapa Soja Presente” foi desenvolvido pelo Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Soja e aprovado no macroprograma 4 – Comunicação e Transferência de Tecnologia, para execução entre setembro/2012 e agosto/2015.

A elaboração do projeto surgiu da necessidade da Unidade em estar mais próxima dos diversos públicos com os quais interage, não perdendo o vínculo após aproximação por ocasião de eventos e outras ações de comunicação. Teve como objetivo principal intensificar e melhorar a qualidade dos relacionamentos com públicos usuários das tecnologias e conhecimentos desenvolvidos pela empresa, por meio de estratégias de comunicação dirigida que possibilitassem a interação e o fortalecimento da reputação empresarial. Como objetivos específicos, o projeto definiu:

- Promover novas abordagens comunicacionais, com o intuito de tornar a comunicação das tecnologias mais eficiente;
- Promover e estreitar a interação com diversos segmentos de públicos, valorizando a Embrapa Soja como uma organização presente e de excelência técnica;

- Identificar e aproveitar oportunidades para promover o relacionamento com públicos estratégicos, transformando encontros esporádicos em oportunidades permanentes de interação em diversas regiões do país;
- Implantar um sistema de monitoramento dos momentos de interação com os diversos públicos.

O projeto “Embrapa Soja Presente” delimitou como público principal os produtores, assistência técnica, estudantes de nível técnico e universitário, visitantes da Unidade e lideranças ligadas ao agronegócio nacional, bem como do âmbito regional. No caso dos estudantes, produtores e agentes de TT, sua seleção foi devido à necessidade da Embrapa Soja se relacionar com os usuários e futuros usuários das tecnologias geradas pela Unidade, facilitando e apoiando o processo de transferência. Já no caso das lideranças, o intuito era de fortalecimento da imagem e reputação da Embrapa Soja. As ações sugeridas buscaram engajamento positivo dos públicos em relação à Embrapa Soja, para aumentar o nível de conhecimento sobre a Unidade e estreitar relacionamento.

Para desenvolvimento da proposta, foi necessário analisar como a comunicação ocorre nas organizações contemporâneas e situar a Embrapa Soja neste cenário. A partir daí, foram traçadas as estratégias de comunicação e definidos os resultados que o projeto deveria alcançar.

## **A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**

A evolução da sociedade, das organizações e da própria forma de fazer comunicação traz a necessidade de transformações. As estratégias de comunicação de uma organização devem acompanhar este processo. A Política de Comunicação da Embrapa pondera que:

a sustentabilidade institucional e a competitividade nos negócios, parâmetros que definem as organizações modernas, têm obrigado as empresas a um esforço ingente no sentido de um diálogo permanente com os públicos de interesse e com a opinião pública. A pró-atividade em comunicação, indispensável para que as empresas se antecipem aos fatos, gerando resulta-

dos positivos, exige agilidade e lucidez no processo de tomada de decisões, mas só pode ser efetivamente garantida, se as organizações tiverem implementado um sistema de monitoramento do ambiente e da concorrência (EMBRAPA, 2002).

O campo da comunicação hoje reforça a necessidade de aprimoramento das abordagens comunicacionais, com desenvolvimento de novos canais e processos de comunicação mais criativos e dinâmicos, a fim de priorizar e solidificar as relações entre as empresas e seus múltiplos públicos. “As organizações que não organizaram adequadamente sua comunicação, geralmente enviam mensagens conflitantes e falham em construir uma impressão forte e consistente junto a seus stakeholders” (CORNELISSEN, 2008, p.120).

A gestão dos relacionamentos com os públicos de interesse é um dos pontos chave para sucesso da comunicação empresarial e, em especial, para o fortalecimento da reputação da empresa. De acordo com Fombrun (1996, p.57), uma reputação positiva e duradoura passa por “investimentos pesados na construção e manutenção de bons relacionamentos com os públicos constituintes da organização”. Segundo o autor, “uma boa reputação é difícil de ser copiada, gera respeito e confiança, portanto, torna-se uma vantagem competitiva para a empresa.” (FOMBRUN, 1996, p.37). Na sociedade contemporânea, estar em comunicação com os múltiplos públicos do ambiente em que a organização opera, deixou ser uma opção, passando a ser uma condição de sobrevivência.

Nesse contexto, a comunicação vista apenas como ferramenta, como técnica, tem pouca utilidade. (...) A comunicação organizacional é metaorganizacional. Ela acontece, é desenhada em um ambiente relacional, enredado, em que a empresa ou instituição não é mais o centro, mas é co-participante. (NASSAR; FURNALETTO; FIGUEIREDO; 2009, on line).

A comunicação tornou-se a matéria-prima das organizações e a responsável direta pela construção e formatação de uma reputação corporativa positiva, bem como por conquistar a credibilidade e a confiança dos diversos públicos.

A comunicação empresarial consiste num processo de gerenciamento que integra todas as atividades orientadas para o re-

lacionamento entre uma organização e os ambientes interno e externo. Sua responsabilidade fundamental é criar e manter fluxos de informação e influência recíproca entre a empresa, seus públicos de interesse e a sociedade em geral. (EMBRAPA, 2002).

Assim, é essencial conduzir as várias relações entre a empresa e seus públicos com alto grau de profissionalismo, entendendo que estas interações projetam a identidade, formando múltiplas imagens diante dos públicos que, com o passar dos anos, solidificam-se em formas de atributos que compõem a reputação empresarial.

Nos dias atuais, uma “empresa não pode prescindir de estratégias de comunicação que sejam capazes de propiciar aos públicos e organização espaços e oportunidades permanentes de interação e aprendizado” (RUFINO, 2009, p.16). Por isso, para gerar e manter um relacionamento estratégico e eficaz com qualquer público é necessário integrar pessoas e processos, sendo primordial o conhecimento profundo do público com o qual se relaciona e a construção de mensagens que façam “sentido”. Saber identificar, diferenciar e interagir com os diversos públicos é importante para estabelecer uma relação de aprendizado mútuo e para poder oferecer um atendimento personalizado e satisfatório para ambas as partes. Este diálogo deve ser incentivado e a empresa deve procurar transformar momentos únicos de interação em oportunidades contínuas de relacionamentos com os públicos.

Nesse sentido, os diferentes tipos de eventos são ferramentas estratégicas de comunicação, que permitem aprimorar os relacionamentos com diversos públicos e criar oportunidades para exploração no mercado em que se atua. Silva (2005) entende o evento como um agente transformador da sociedade. Para ela um acontecimento marcante, pode atrair a atenção do público e da imprensa sobre uma organização, seus serviços e projetos, pois envolve positivamente as pessoas. A relevância do evento se deve principalmente aos benefícios gerados pela sua promoção, tanto institucionais quanto mercadológicos e de transferência de tecnologia. Entre as vantagens da realização de eventos, Giacaglia (2003) destaca o estreitamento das relações, apresentação de produtos e serviços, obtenção de informações sobre o mercado e sobre os públicos de interesse, transmissão de informações e alavancagem da imagem institucional.

Além dos eventos, as novas ferramentas de comunicação também são estratégicas para intensificar a interação com os públicos de interesse em diversos momentos de contato. Esta comunicação mais moderna, interativa e atuante também exige uma aliança entre os valores da empresa e da sociedade e deve reconhecer os fatores que influenciam nos caminhos da organização. O momento revolucionário vivenciado pela sociedade contemporânea é movido pelas Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TICs), que proporciona interatividade capaz de promover relacionamento com diferentes públicos em uma via de mão dupla, bem como divulgar de maneira mais eficaz as atividades de uma empresa.

Por fim, é válido ressaltar que o relacionamento direto com os públicos da empresa, além de facilitar a aquisição de conhecimentos sobre as tecnologias geradas, também é um dos fatores determinantes para garantir a sua sobrevivência no contexto atual. Hoje todos os públicos são vistos como formadores de opinião e como parte de um todo que influencia positiva ou negativamente na imagem da empresa perante a sociedade. Diante da necessidade de relacionar-se com eficácia e exatidão com seus públicos de interesse, as empresas devem passar a valorizá-los e identificá-los segundo os conceitos comunicacionais: com abundância de informações, oportunidade de discussão e predomínio da reflexão.

Compreender as inter-relações entre a reputação empresarial e o sucesso do negócio é um dos desafios que se impõem aos profissionais de comunicação, que devem lançar um novo olhar para ferramentas de comunicação há muito consolidadas para começar a enxergá-las e inseri-las em novas estratégias de comunicação.

## **A COMUNICAÇÃO NA EMBRAPA SOJA: EM BUSCA DE UM NOVO PATAMAR**

As mudanças ocorridas na sociedade nos últimos 20 anos, transformaram o modo de fazer e pensar a comunicação organizacional. A modernização dos processos e a valorização dos públicos estratégicos das organizações, fizeram emergir a necessidade de uma comunicação focada em resultados que impactem diretamente no negócio da empresa. Com isso, tornou-se fundamental a necessidade de aperfeiçoamento e evolução das estratégias comunicacionais para fortalecer a interação com os públicos e divulgar os resultados de pesquisa.

A Embrapa Soja recebe diversas visitas, promove e participa de eventos com públicos de interesse e realiza inúmeros atendimentos ao cliente. No entanto, a comunicação da Unidade concentrava seus esforços para o bom atendimento destas demandas. Estes momentos de interação com os públicos não eram aproveitados posteriormente à sua realização, deixando escapar oportunidades de relacionamento que pudessem contribuir para aumentar o nível de conhecimento dos mesmos sobre a Embrapa Soja e para a construção de um relacionamento sólido e permanente.

A realização de eventos, a participação em feiras, a realização de uma visita à instituição, entre outras estratégias de relacionamento podem, quando bem aproveitadas, transformar-se em excelentes oportunidades de reforçar de maneira organizada e planejada os atributos que levam à consolidação de uma reputação positiva. São momentos em que a pessoa vive uma experiência concreta de relacionamento com a empresa. O desafio era fazer com que esses momentos fossem inseridos em estratégias permanentes de relacionamento com os públicos e que estas oportunidades de integração colaborassem para a difusão dos conhecimentos e tecnologias da Empresa.

Com isso, era preciso dar um salto de qualidade na gestão desses processos, procurando aproveitar de maneira estratégica as oportunidades de contato para criar novos momentos de interação e relacionamento. Ao mesmo tempo, a Unidade precisava conhecer a opinião e saber a satisfação dos seus diversos públicos em relação às experiências que vivenciavam junto à Empresa. O agronegócio da soja vem passando por mudanças significativas, com a entrada de novos atores que passaram a exercer influência junto ao público usuário das tecnologias desenvolvidas pela Embrapa Soja.

Nos anos de 2011/2012, analistas de comunicação e transferência de tecnologia, realizaram uma série de visitas técnicas a empresas do segmento de agricultura em feiras agrícolas e congressos para estudar as estratégias de comunicação e fontes utilizadas no relacionamento com os públicos. Em 2011, a Embrapa Soja também realizou uma sondagem de opinião junto a produtores de sementes de fundações parceiras e realizou entrevistas semi-estruturadas com dirigentes de fundações, visando compreender melhor o cenário de atuação no mercado de sementes de soja. Nessa estratégia de buscar conhecer mais profun-

damente as expectativas dos públicos, ficou evidente a necessidade de maior aproximação da empresa com o setor produtivo.

Era necessário atingir um novo patamar comunicacional, ampliando o conhecimento sobre as tecnologias geradas, bem como intensificando e aperfeiçoando a qualidade dos relacionamentos estabelecidos. Era preciso aproveitar e criar oportunidades para transformar relações esporádicas, que ocorrem em virtude da participação em feiras ou da realização de eventos e visitas, por exemplo, em relacionamentos sólidos e permanentes com os públicos estratégicos. A proposta era que estes relacionamentos fossem construídos de forma a fortalecer a reputação da Empresa e sua sustentabilidade institucional, com a criação de vínculos permanentes de contato e interação.

O estabelecimento de novo programa de relacionamento com os diversos públicos, denominado de “Embrapa Soja Presente”, estava alinhado às demais estratégias de comunicação da Unidade e visava dar um salto de qualidade nos relacionamentos gerados e na divulgação das tecnologias da Embrapa Soja.

## **CONSTRUINDO RELACIONAMENTOS: AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS**

Para alcançar o novo patamar pretendido pela comunicação na Embrapa Soja, era preciso traçar estratégias que tivessem resultados claros a serem alcançados. Estas estratégias foram fruto do Planejamento de Comunicação e estavam em sintonia com a Política de Comunicação da Embrapa. Para tanto, as estratégias adotadas visaram estabelecer uma nova rotina para a gestão dos relacionamentos da Embrapa Soja com seus públicos. Era preciso colocar em prática novas abordagens comunicacionais e implementar um sistema de pesquisa permanente para avaliação de processos comunicativos, fortalecendo a reputação da Embrapa Soja. Assim, o projeto “Embrapa Soja Presente” traçou cinco macros estratégias, chamadas de Planos de Ação (PA). Cada um destes planos reuniu atividades para serem executadas ao longo do projeto.

O Plano de Ação 1 (PA1) agregou as atividades relacionadas à gestão do projeto. Este PA organizou os procedimentos de trabalho mediante a elaboração de um documento com detalhamento das atividades comunicacionais de relacionamento com os públicos. Também

reuniu todas as informações para gerenciamento dos recursos financeiros, humanos e materiais.

O Plano de Ação 2 (PA2) foi a base para o estabelecer uma nova rotina na gestão de relacionamento. As atividades buscaram a estruturação de mecanismos que permitissem gerir de maneira estratégica os conhecimentos acumulados sobre os diversos públicos da Embrapa Soja. A proposta era que estes dados fossem armazenados em um sistema de gerenciamento das relações. Aliado a isto, a eficiência em eventos foi trabalhada a fim de agilizar os processos comunicativos, promover e solidificar o relacionamento com os públicos da Unidade. Por fim, este plano buscou organizar uma rotina de relacionamentos para transformar relações esporádicas em permanentes, com o aproveitamento dos momentos de interação com os diversos públicos, adquirindo seus dados, abastecendo o sistema e inserindo-os na rotina de relacionamento. A proposta era conseguir uma segmentação do público para, assim, trabalhar estrategicamente com uma comunicação dirigida.

Já os Planos de Ação 3 e 4 (PA3 e PA4) buscaram promover a prática de novas abordagens comunicacionais. O Plano de Ação 3 visava a interação com os públicos estratégicos da Embrapa Soja e a construção de relacionamentos que reforçassem a presença da Unidade no cotidiano destes públicos. Este PA3 almejava implementar ações específicas para três segmentos de público: lideranças do agronegócio e da região de Londrina (PR), visitantes da Unidade e estudantes de nível técnico e universitário. Já o Plano de Ação 4 pretendia utilizar as novas tecnologias da comunicação para facilitar a aquisição de conhecimento a cerca das tecnologias geradas pela Embrapa Soja, fortalecendo a interação com os profissionais do agronegócio. A proposta deste plano era de promover o aprimoramento da comunicação tecnológica por meio da modernização dos processos comunicativos. O PA4 buscou a interatividade como conceito principal para a divulgação das tecnologias da Unidade em eventos.

Por fim, o Plano de Ação 5 (PA5) se propôs a aperfeiçoar o sistema de monitoramento e avaliação permanente dos públicos. Este plano foi executado durante todo o período de realização do projeto e elaborou três instrumentos de avaliação para conhecer a opinião e medir a satisfação dos públicos em diversos momentos de interação com a Embrapa Soja.



## **OS PRODUTOS DE COMUNICAÇÃO E OS RESULTADOS ALCANÇADOS**

Para as estratégias adotadas foram estabelecidos resultados a serem alcançados até o término do projeto. Cada resultado possui vinculação clara com um Plano de Ação e foi alcançado por meio do desenvolvimento de ferramentas e produtos comunicacionais utilizados em âmbito estratégico.

### **Resultado 1: implementação de sistema de pesquisa permanente para monitoramento da qualidade dos relacionamentos.**

Para monitorar a satisfação, expectativa e opinião dos diversos públicos que interagem com a Embrapa Soja em diferentes momentos, foram aperfeiçoados e atualizados os instrumentos de pesquisa: 1) Questionário de avaliação do atendimento pessoal; 2) Questionário de avaliação para aplicação em eventos; 3) Questionário de avaliação do Programa de Visitas da Embrapa Soja, aplicado semestralmente com todos os coordenadores dos grupos de visitantes. Por meio da aplicação destes questionários, buscou-se implementar uma rotina de pesquisas/sondagens permanentes para monitorar o comportamento, percepção e atitude de diversos públicos em relação à Embrapa Soja. Um dos principais ganhos com a realização destas sondagens foi medir a satisfação com a ação ou atendimento realizado, sendo possível promover ajustes de melhorias constantes nos processos de trabalho. No geral, os públicos de relacionamento da Embrapa Soja possuem uma alta expectativa com as ações promovidas pela Unidade e, na maioria das situações, esta expectativa é atendida. Também indicam que pretendem participar de outra ação da Embrapa Soja e que as recomendariam para outras pessoas. No caso de eventos, o público mostra-se mais exigente em relação à qualidade das apresentações técnicas, um ponto que vem sendo trabalhado internamente. A realização destas sondagens é de fundamental importância para guiar e retroalimentar os processos de comunicação, visando melhorias constantes no trabalho realizado pelos profissionais a fim de beneficiar o público atendido. Os instrumentos de pesquisa desenvolvidos e os principais resultados da aplicação foram organizados em documento.

## **Resultado 2: fortalecimento das relações com os públicos estratégicos, tornando esse relacionamento mais sólido e interativo.**

Outra contribuição do projeto foi a realização de ações de comunicação dirigida que permitiram fortalecer as relações com públicos estratégicos, reforçando a presença da Embrapa Soja em seu cotidiano. Uma das ações foi a criação de um programa de visitas para lideranças do agronegócio e de Londrina. Também foi instituído um Dia de Campo voltado para estudantes de nível técnico e universitário, sendo realizado sempre após o tradicional Dia de Campo da Unidade. Já para melhoria ao atendimento de visitas em geral e internacional e para reforçar a marca Embrapa, foram produzidas peças de comunicação tais como um “Kit visita/evento” com pasta, bloco de anotação, caneta e folheto sobre a Embrapa Soja na versão português/inglês. Também foram desenvolvidos dois folders para entrega aos públicos, um institucional e outro sobre os programas de melhoramento de soja da Embrapa.

## **Resultado 3: nova rotina de gestão do relacionamento estabelecidas e praticadas.**

O grande avanço do projeto foi o estabelecimento de uma nova rotina na gestão dos relacionamentos. Todos os momentos de interação tornaram-se estratégicos para gerar novos contatos, ampliando-se o banco de dados de clientes que passaram a receber informações sobre a Unidade. Com isso, foi estruturado um sistema *on-line* para armazenar os dados de clientes da Embrapa Soja, que permite monitorar e gerenciar os diversos momentos de interação com os diferentes públicos (participação em eventos, visita à Unidade e contato via Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC). O gerenciamento ocorre por meio da segmentação dos clientes e levam em consideração aspectos importantes para a estruturação da comunicação dirigida, como localidade, profissão e tema de interesse. Em especial, a localidade serve como principal balizador para envio de informações, uma vez que o plantio de soja e os eventos ocorrem em diferentes épocas nas regiões do Brasil. Além da segmentação, o sistema registra todo o histórico de relacionamento que o cliente possui com a Unidade, o que permite monitorar e gerenciar aspectos importantes de relacionamento com os públicos, como a frequência de participação em eventos, visitas e demandas via

SAC. Ainda possibilita a identificação de lideranças, como consultores agropecuários, técnicos, produtores ligados a sindicatos e associações e outros que possam influenciar decisões de adoção de tecnologias. Outra questão relevante é o monitoramento de demandas do SAC, que denota os assuntos de maior urgência naquele momento. Essas informações norteiam ações de comunicação dirigida e planejamento de campanhas nas mídias digitais e divulgação via assessoria de imprensa. Com o passar do tempo, o sistema deve tornar-se cada vez mais estratégico por acumular informações dos diversos públicos, gerando o conhecimento necessário para realizar uma gestão mais eficiente dos relacionamentos. A sistematização desta nova rotina foi organizada em documento que vem servindo como orientador quanto à organização dos momentos de interação da Unidade com o público externo.

**Resultado 4: melhoria na comunicação das tecnologias da Embrapa Soja, tornando a divulgação mais dinâmica, interativa e moderna.**

Com o intuito de modernizar o processo comunicativo das tecnologias da Embrapa Soja e permitir mais interatividade com os diversos públicos que visitam as feiras agrícolas, foram desenvolvidos dois jogos interativos e uma peça de comunicação eletrônica para uso em tela touch screen. Os jogos consistiam em um quizz de perguntas, sendo um sobre Soja na Alimentação (apresentado na ExpoLondrina em 2014 e 2015) e outro sobre tecnologias apresentadas na Casa da Embrapa no Show Rural de 2015. É importante ressaltar que foi desenvolvido um ambiente on line para a criação dos quizz (<http://quiz.cnpso.embrapa.br/>) e que este ambiente pode ser utilizado para formatação de outros jogos. A peça eletrônica foi desenvolvida a partir da necessidade da área de pesquisa e desenvolvimento em informar sobre uma nova praga para a cultura da soja, a lagarta *Helicoverpa armigera*. Sua criação foi a partir das informações do *hotsite* sobre esta praga ([www.cnpso.embrapa.br/helicopterpa](http://www.cnpso.embrapa.br/helicopterpa)), e permitiu aos visitantes das feiras da safra 2013/2014 aumentar o conhecimento e visualizar, de forma mais didática e interativa, as lagartas que atacam a soja.

### **Resultado 5: aumento do nível de conhecimento dos públicos estratégicos sobre a Embrapa Soja e seus programas de pesquisa.**

Para aumentar o nível de conhecimento dos públicos sobre a Unidade, ainda foram realizadas campanhas eletrônicas utilizando a base de dados construída nos momentos de interação da Empresa com seus públicos. Estas campanhas consistiram no envio de e-mail marketing para divulgar de forma dirigida os eventos promovidos, tecnologias, produtos e serviços gerados pela Embrapa Soja. É válido ressaltar que estas ações eram acompanhadas de outras estratégias de comunicação, tais como divulgação em redes sociais, site da Embrapa Soja e divulgação para imprensa.

Em resumo, como resultados principais, o projeto possibilitou uma melhoria no formato de divulgação das tecnologias apresentadas pela Unidade em feiras agrícolas e permitiu que o processo de gestão de eventos da Embrapa Soja fosse aprimorado, tornando-o mais estratégico ao aproveitar as oportunidades de contato com diversos públicos de interesse. As estratégias adotadas também contribuíram para a aproximação da Embrapa Soja com seus públicos estratégicos, com relações mais sólidas e permanentes. Também permitiu dar um salto de qualidade no relacionamento da Unidade com seus públicos. O estabelecimento de uma nova rotina neste processo possibilitou à Empresa aproveitar os momentos de interação com os públicos em oportunidades para criar e estreitar relações por meio de ações de comunicação dirigida.

## **É POSSÍVEL IR ALÉM: BENEFÍCIOS GERADOS E VISÃO DE FUTURO**

O projeto “Embrapa Soja Presente” nasceu da necessidade em fortalecer as relações com os diversos públicos com os quais a empresa interage. Naquele momento, a Unidade atendia as demandas para realização de eventos, visitas ou participação em feiras. No entanto, sem aproveitar todo o potencial existente para promover o relacionamento com públicos estratégicos, transformando estes encontros esporádicos em oportunidades permanentes de interação. O desenvolvimento de um novo *software* permitiu organizar melhor o banco de dados de clientes e se configurou em um grande avanço na gestão de relacionamento com o público exter-

no. O conhecimento mais detalhado do perfil dos públicos e suas expectativas, aliado à ampliação das oportunidades de interação ao longo do ano, possibilitaram benefícios mútuos tanto para o público de relacionamento como para a própria empresa. Mais do que simplesmente divulgar tecnologias, as estratégias de comunicação permitiram que o público ampliasse seu conhecimento sobre tecnologias e recomendações que contribuem para sustentabilidade dos seus negócios agrícolas.

A estrutura que o projeto criou para gerenciar as relações com os públicos deve permitir um avanço contínuo nas estratégias de comunicação. Os cruzamentos de informações, por meio do sistema desenvolvido para armazenar o banco de dados de clientes, possibilita a realização de um trabalho comunicativo cada vez mais dirigido e eficaz. Com o natural aumento da armazenagem de dados, mais conhecimento se terá dos diversos públicos que fazem parte da rede de relacionamento da Embrapa Soja. Com o desenvolvimento do novo sistema foi possível organizar em uma única base de dados todos os públicos que têm interesse na cadeia produtiva da soja e passar a conhecer mais detalhadamente seus momentos de interação com a empresa.

Entre as ações de melhorias que ainda podem ser implementadas estão a estruturação de um sistema de newsletter e outro de gestão de eventos. A formatação destes sistemas irá colaborar para aperfeiçoar o gerenciamento das relações. Outras estratégias para promover o relacionamento com os diversos públicos e novas abordagens comunicacionais também podem ser criadas, baseando-se na experiência adquirida durante a execução do projeto. Alguns exemplos: realização de eventos regionais conforme interesse e demanda de cada região do país, planejamento e execução de *webconferences* via sistema com apresentação de temas específicos de acordo com a demanda da região, desenvolvimento de aplicativos, aplicação de sondagens dirigidas, coleta de depoimentos, ações de comunicação dirigidas por segmentos de públicos como cooperativas, consultores agrícolas, parlamentares e etc.

Existe também a oportunidade de estender o modelo de gestão do relacionamento para outras Unidades da Embrapa que atuam com o sistema de produção da soja. Com isto, seria possível reforçar ainda mais a presença da Embrapa nas regiões produtoras de soja, prospectar demandas de informação técnica e ampliar o conhecimento desses pú-

blicos sobre as soluções que podem contribuir tecnicamente para uma produção agrícola mais sustentável.

## REFERÊNCIAS

CORNELISSEN, Joep. **Corporate Communication: a guide to theory and practice**. London: Sage, 2 ed., 2008. p. 280.

EMBRAPA. **Política de Comunicação da Embrapa**. 2. ed., Brasília, Embrapa, 2002.

EMBRAPA. **Sistema Embrapa de Gestão**. Disponível em: [www.embrapa.br](http://www.embrapa.br). Acesso em: 24 fev. 2016.

GIACAGLIA, Maria Cecília. **Organização de Eventos**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FOMBRUN, Charles. **Reputation: Realizing value from corporate image**. Boston: Harvard Business School, 1996.

NASSAR, Paulo; FURNALETTO, Matheus; FIGUEREDO, Suzel. **A trajetória da Comunicação Organizacional brasileira e o seu perfil atual**. In: Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Abrapcorp, 3, 2009, São Paulo, SP. Anais (on-line). São Paulo: Abrapcorp, 2009. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2009>. Acesso em: 16/004/2012.

RUFINO, Carina Ferreira Gomes. **Cruzando fronteiras: desafios de comunicação para organizações brasileiras com atuação internacional**. 2010. 138 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Comunicação Social, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo - Sp, 2010. Disponível em: [www.aberje.com.br/monografias](http://www.aberje.com.br/monografias). Acesso em: 16 abr. 2012.

SILVA, Mariângela Benine Ramos. **Evento como estratégia de negócios: modelo de planejamento e execução**. 1º ed. Londrina: M.B.R. Silva, 2005.



# DOS INVISÍVEIS ÀS MEDIAÇÕES: O (NOVO) LUGAR DOS SUJEITOS LGTBs NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

---

Karen Greco Soares<sup>1</sup>  
Regiane Regina Ribeiro<sup>2</sup>

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar como se dá a produção de sentido de sujeitos LGTBs para as novas práticas de valorização da diversidade sexual e de gênero das organizações, segundo três dimensões de mediação propostas por Martín-Barbero (2002): socialidade, institucionalidade e tecnicidade. A análise relaciona uma estratégia que faz parte da política de valorização da diversidade de uma empresa com as lógicas de recepção de sujeitos LGTBs clientes dessa organização. Através da técnica de pesquisa por entrevista semi-estruturada, é evidenciada a aderência que o discurso organizacional tem quando apropriado pelos LGTBs, gerando sentimentos de reconhecimento e pertença. Em contrapartida, acusa-se um distanciamento entre o representado e a realidade ainda marginal desses indivíduos, demonstrando o conflito e a alteridade na trama das mediações entre essa organização e o público.

**Palavras-chave:** Mediações; Organizações; LGTBs; Recepção.

## INTRODUÇÃO

Através dos últimos anos e acompanhados por um crescente destaque em lutas por direitos na esfera pública e nos movimentos so-

---

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Paraná. Bolsista CAPES.

<sup>2</sup> Prof<sup>a</sup> Doutora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Paraná. Orientadora do trabalho.



cioculturais da atualidade, as minorias sexuais, popularmente conhecidas como LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros), tem-se inserido na agenda das organizações de formas diferentes. Seja em campanhas, em linhas de produtos, em estratégias de comunicação ou políticas internas, as representações desse segmento estão presentes na contemporaneidade e nesse cenário organizacional. Nessa ótica, uma dúvida pontual, do ponto de vista comunicacional, surge: qual a percepção destes sujeitos acerca de suas próprias representações? Quais os caminhos e teias que se tecem na conformação e assimilação dessas identidades, quando apropriadas por um discurso organizacional hegemônico? Quais os sentidos produzidos por essa minoria ao entrar em contato com tais práticas organizacionais?

A partir desses questionamentos é que o desenho teórico desse estudo, tendo em vista a complexa rede que se deseja desgrenhar, inicia, a partir da teoria das mediações de Martín-Barbero (2002). Cultura, política e comunicação, articuladas no eixo por ele pretendido, entende-se como a abordagem que guia os questionamentos desse estudo, que vai até o universo de três sujeitos LGBTs para compreender as socialidades, institucionalidades e tecnicidades que se formam como mediações quando interpelados pela estratégia de comunicação Cartilha “Valorizamos a Diversidade” do Grupo Carrefour. Dessa articulação, a proposta é promover um debate que aproxime os estudos organizacionais com os estudos de recepção, no objetivo de prospectar para o campo da comunicação um debate que privilegie a discussão acerca dos conflitos de percepção e auto-imagem das identidades LGBTs, principalmente no tocante às suas representações e esteriótipos. E, também, de que forma esses sujeitos que anteriormente eram invisíveis passam a reposicionar seus locais de fala a partir das novas práticas comunicativas das organizações.

## **NA ESTEIRA DAS MEDIAÇÕES: A MODERNA TRADIÇÃO DE PESQUISA EM COMUNICAÇÃO NA AMÉRICA LATINA**

Até meados dos anos 1980, as pesquisas em comunicação eram polarizadas em dois grandes paradigmas e tradições teóricas: a do funcionalismo americano e da teoria crítica, levada a cabo pela escola de Frankfurt. De um lado, a vertente funcionalista, que prioriza a instrumen-

talidade do processo comunicativo, através do eixo receptor-meio-mensagem (privilegiando bem mais o meio do que os outros aspectos); e do outro a da teoria crítica, que foca em uma crítica à indústria cultural e aos meios de comunicação de massa, vendo estes últimos como aparatos de dominação política e alienação. Os interesses, portanto, de quem produz a mensagem, eram os alvos de investigação maior nessas duas tradições.

Entretanto, na América Latina, principalmente levada a cabo por pesquisadores como Martín-Barbero e Canclini, a partir dos anos 1980, surgem estudos que desalinham-se a este alvo, tendo como objetos as audiências, o popular, os sujeitos intrínsecos ao processo comunicacional. Conhecida atualmente como os estudos de recepção, a vertente, que se trata também da escolha teórica deste estudo, tem como prerrogativa a inserção do contexto cultural dos sujeitos na conformação dos processos de comunicação. Ou seja, compreender como a comunicação ocorre através das diferentes tramas culturais, sociais e políticas que envolvem os sujeitos receptores.

Nesse sentido, a comunicação é vista não mais a partir dos interesses de quem a produz, mas conforme os sentidos produzidos e ressignificados pelo receptor, de acordo com a imersão da comunicação nas suas vivências, trajetórias e teias de relações (GIL, 2006). Nesse sentido, é um processo investigativo que busca entender e mapear os pontos de enfrentamento entre a produção e a recepção, provocando um deslocamento da pesquisa dos meios para os atores e suas práticas sociais. Nas palavras de Martín-Barbero, trata-se de um mapa:

Um mapa que sirva para questionar as mesmas coisas – dominação, produção e trabalho – mas a partir do outro lado: as brechas, o consumo e o prazer. Um mapa que não sirva para a fuga, e sim para o reconhecimento da situação a partir das mediações e dos sujeitos (MARTÍN-BARBERO, 2001, p. 300).

Influenciado também pelos estudos culturais que efervesciam nos anos 1960 e 1970 na Inglaterra, os estudos de recepção na América Latina priorizavam o eixo identitário, político e cultural dos sujeitos em seu processo de assimilação da comunicação. Como expressa Kellner (2001, p. 39): “delineiam o modo como as produções culturais articulam ideologias, valores e representações de sexo, raça e classe na sociedade, e o modo como esses fenômenos se inter-relacionam”.

Dessa forma, o significado de uma mensagem, para esta corrente, nunca é fixo, e sim contextual. Os tipos de resposta podem ser, seguindo essa mesma tradição teórica abordada por Hall e Gramsci, de natureza dominante, contestatória e negociada. O que reforça Martín-Barbero: “Boa parte da recepção está de alguma forma, não programada, mas condicionada, organizada, tocada, orientada pela produção, tanto em termos econômicos como em termos estéticos, narrativos, semióticos” (1997, p. 56).

Nesse sentido, pretendendo recuperar o “popular” no debate da comunicação, o autor reforça que o cotidiano é o local privilegiado de análise e que o “eixo deve se deslocar dos meios para as mediações, isto é, para as articulações entre práticas de comunicação e movimentos sociais, para as diferentes temporalidades e para a pluralidade das matrizes culturais” (MARTÍN-BARBERO, 1997, p. 258). Tendo em vista que o objeto de estudo é justamente uma trama que se dá no interior do nó entre uma prática de comunicação e um movimento social, este aporte teórico se faz válido como escolha para esta pesquisa.

A lógica das mediações proposta, além de dar enfoque aos sujeitos do processo comunicacional, destrincha os significados produzidos por esses sujeitos, no reconhecimento das tramas que se estabelecem, nas estruturas também, de caráter cultural e ideológico, que existem por trás desses sujeitos. A questão da visibilidade se faz presente em tal análise: “a vida cotidiana é o lugar em que os atores sociais se fazem visíveis do trabalho ao sonho, da ciência ao jogo” (MARTÍN-BARBERO, 2001, p. 87).

Há também, para Martín-Barbero, “dimensões de mediação”, que são estas: a socialidade, que é onde a comunicação ocorre de fato, a partir das relações sociais que se estabelecem; a ritualidade, que diz respeito aos processos repetitivos e aos modos de agir na relação com os meios; a institucionalidade, que remete à produção de discursos pelas instituições; e a tecnicidade, que trata-se do local central que a técnica e a tecnologia passou a ter na organização do cotidiano das pessoas.

Para este trabalho, escolheu-se três das dimensões apresentadas por Martín-Barbero para análise, sendo estas: a socialidade, a tecnicidade e a institucionalidade. A partir dessas dimensões, quer-se entender: a) quais as matrizes culturais de referência à construção identitária LGBT (nisso encaixando-se a dimensão da socialidade); b) qual a concepção de ser LGBT para os sujeitos em comparação ao discurso comu-

nicativo da empresa (dizendo respeito a dimensão da institucionalidade); e c) a inserção dos meios de comunicação, em especial, a internet, na propagação e visibilidade do discurso de valorização dos sujeitos LGBT (abrangendo a noção de tecnicidade).

Nesse sentido, não é do interesse desta pesquisa realizar um estudo de recepção completo – pois este careceria de técnicas de pesquisa mais aprofundadas e de uma exploração das dimensões de outras mediações – que para este estudo não se faz necessário, tendo em vista que o alvo de investigação são os significados produzidos por sujeitos LGBTs em relação a uma estratégia organizacional envolvendo o grupo.

Tendo em vista, portanto, a crescente vazão que as organizações da atualidade têm dado ao debate da valorização da diversidade sexual e de gênero, o tópico seguinte aborda as organizações na trama cultural comunicacional, que se emerge na sociedade e, em especial, na vida de sujeitos LGBTs.

## **O RECORTE ORGANIZACIONAL**

Segundo Marcovitch (1972, p. 5 apud KUNSCH, 2003, p. 21), “quando o homem junta esforços com outros homens, surge a organização”. Ignorando o viés sexista da frase, esta pode ser uma definição que é compreendido como organização. Ainda nessa linha, conforme Kunsch (2003, p. 23), organização pode ser entendida como “um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns”. Nesse sentido, as transformações sociais são acompanhadas por mudanças nos âmbitos organizacionais, pois as lógicas que permeiam a sociedade conversam com a das organizações.

Na área da comunicação, especialmente a partir do séc. XX, o âmbito das organizações tem-se reconfigurado a partir de novas demandas imprimidas pela sociedade. Um cenário anteriormente definido em sua maioria por condutas antiéticas, exploração de funcionários passa a dar lugar a um espaço de comprometimento e responsabilidade para com as problemáticas sociais latentes.

Para Karkotli e Aragão (2004) o cenário contemporâneo da globalização coloca em evidência que cada vez mais as organizações precisam deste diferencial para manter sua sobrevivência no mercado. A partir disso, as organizações passam a possuir um papel voltado para a intervenção e para o desenvolvimento de projetos que contemplem um viés de respon-

sabilidade para com as localidades as quais estão inseridas, na busca da valorização de grupos marginalizados e historicamente oprimidos.

Em um contexto de globalização no qual o ambiente socioeconômico aquece a busca por esse diferencial competitivo, a comunicação se torna estratégica e fundamental para as organizações (KUNSCH, 2003). Nessa construção de sentidos, as organizações e seus públicos de relacionamento podem ser vistos como agentes de práticas discursivas responsáveis pelos sentidos atribuídos às ações comunicativas (OLIVEIRA; PAULA, 2008). Ou seja, a forma como se constrói o discurso das organizações na contemporaneidade passa a ser visto e avaliado por grupos tanto internos ou externos à organização. O seu *feedback* é termômetro para a organização e ao planejamento de ações. Trata-se de um espaço de constante trocas, conflitos e disputas de sentido (BALDISSERA, 2008), conjectura qual fornece campo propício para a investigação pelo viés das mediações.

Tal proposta será apresentada nesse artigo através da compreensão das produções de sentido de sujeitos LGBTs frente ao produto comunicacional da empresa Carrefour, a cartilha “Valorizamos a Diversidade”.

## **DO PERCURSO METODOLÓGICO:**

Este artigo tem como corpus a vertente teórico-metodológica dos estudos culturais e dos estudos de recepção na América Latina. Entende-se que tal viés paradigmático fornece o aporte teórico necessário à problemática que se deseja compreender com este estudo. Nesse sentido, é elencado, dos três lugares de mediação propostos por Martin-Barbero (2002), o da competência cultural, que diz respeito aos usos e apropriações em relação a posições do sujeito na sociedade (como classe, gênero, sexualidade, etnia, etc). Entendendo o grupo LGBT conforme grupo organizado da sociedade civil de viés político, esse lugar de mediação é visto como o que melhor se encaixa ao objeto da análise.

No que diz respeito às dimensões das mediações, são escolhidas três: a socialidade, institucionalidade e tecnicidade. Excluiu-se a ritualidade pelo fato de que, pela técnica de pesquisa escolhida, não havia condições de um acompanhamento cotidiano dos sujeitos entrevistados, o que comprometeria os resultados para essa dimensão.

Dentro do eixo da socialidade, da institucionalidade e da tecnicidade foram escolhidos três problemas centrais de investigação, que an-

coram toda a entrevista realizada: a) quais as matrizes culturais de referência à construção identitária LGBT (socialidade); b) qual a concepção de ser LGBT para os sujeitos em comparação ao discurso comunicativo da empresa (institucionalidade); e c) a inserção dos meios de comunicação, em especial, a internet, na propagação e visibilidade do discurso de valorização dos sujeitos LGBT (tecnicidade). A partir dessas três questões, optou-se pela técnica de pesquisa entrevista semi-estruturada, que se trata, nessa pesquisa, de um questionário com pautas pré-definidas de acordo com as dimensões que se quer pesquisar.

Para Triviños (1987, p. 146) a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa, dessa forma indo de encontro aos objetivos desse estudo. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semi-estruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (1987, p. 152).

A delimitação da amostra procurou privilegiar a escuta de sujeitos LGBTs. Inicialmente, a proposta era elencar participantes que representassem cada letra da sigla, ou seja, um gay, uma lésbica, um bissexual e uma travesti/transsexual. Entretanto, do último segmento houve dificuldade em encontrar representantes com ligação de consumo com o cenário organizacional escolhido, sendo este um dos critérios de escolha dos participantes da entrevista. Nesse sentido, ficaram três entrevistados: um gay homem cisgênero, uma lésbica cisgênero e uma bissexual mulher cisgênero.

A entrevista foi realizada por meio de questionário online enviado aos participantes, composto por 18 perguntas dispostas em quatro grandes eixos: o da socialidade (composto por perguntas referentes a questões culturais de identificação gay, às formas como se percebem na sociedade e características que os unificam enquanto grupo em relação ao discurso presente no material da cartilha); o da institucionalidade (com perguntas referentes a inserção destes sujeitos no âmbito de trabalho e como sua sexualidade é compreendida neste, também em relação ao conteúdo abordado na cartilha); e o da tecnicidade (sobre a veiculação da cartilha

na mídia e as formas de representação e identificação que os entrevistados percebem sobre a minoria LGBT nas tecnologias de comunicação).

## **O GRUPO CARREFOUR**

O grupo Carrefour é uma rede internacional de hipermercados, fundada na França, em 1960. Em 2004, o grupo possuía dez mil unidades em trinta países e quatrocentos mil empregados. Configurada como uma multinacional de expressiva penetração em diversos países, o Carrefour trata-se de uma organização que se enquadra dentro da perspectiva de globalização e diferencial competitivo. No Brasil, o Carrefour é a segunda maior empresa varejista do país (segundo ranking do Ibevar em 2012), sendo o Brasil o primeiro país da América Latina a receber a loja Carrefour do continente americano.

Com o tempo e grande aderência no país, a rede expandiu-se, tornando-se uma das maiores empresas varejistas do país. Seus maiores concorrentes são o Grupo Pão de Açúcar e o Walmart. Ações de responsabilidade social estão presentes nos planejamentos e relatórios da organização desde sua adentrada no mercado brasileiro, como diferencial competitivo e de compromisso social. Somente para o ano de 2016, a estimativa é que a empresa invista 24 milhões em projetos sociais, valor anunciado em evento do Instituto Carrefour pelo diretor brasileiro do Instituto.

No ano de 2014, uma das ações internas do grupo Carrefour foi amplamente difundida em redes sociais e sites na internet, a chamada Cartilha “Valorizamos a Diversidade”. Este material contém a visão da empresa em relação à diversidade sexual, mais especificamente no que diz respeito a pessoa LGBT (lésbicas, gays, bissexuais, travestis).

Na cartilha a rede varejista comunica que travestis e transexuais «podem e devem» trabalhar ali e que seria contra os princípios do grupo «discriminar uma pessoa com base em orientação sexual ou identidade de gênero». O manual também informa que pessoas do mesmo sexo podem se beijar em público como qualquer outro casal e que travestis e transexuais devem ser tratados pelo nome pelo qual se apresentam (e não o que está registrado no documento).

Esta ação faz parte do código de ética mundial da companhia, que foi reformulado em 2010 visando atender a demandas de reconhecimento de questões de gênero e sexualidade. O material elucida situações que

ocorrem habitualmente dentro das lojas e qual é a postura que a empresa tem diante de tais situações. Casos de homofobia e discriminação são totalmente vistos como inaceitáveis dentro do ambiente organizacional, segundo a cartilha.

## A SOCIALIDADE LGBT

Na primeira dimensão de mediação explorada, fez-se uma análise tendo por base as experiências de vida dos sujeitos entrevistados. Somente a partir daí fez-se a relação com as novas lógicas de consumo e significados mapeados através da apropriação dos conteúdos da Cartilha. Mirian (23), reflete sobre a formação de sua orientação sexual LGBT já como algo socialmente negativo: *A retratação de casais heteros como norma em filmes, livros, novelas, seriados... Isso fez com que eu criasse uma noção de que duas pessoas de mesmo gênero não deveriam ficar juntas e logo que o que eu sentia não era visto como normal pelas outras pessoas.*

Caio (23), compartilha de opinião semelhante: *O esteriótipo é sempre algo muito negativo pra qualquer tipo de personalidade, pela diminuição do caráter que ele traz, mas no caso do esteriótipo gay era ainda mais estranho ver algo completamente diferente da minha auto-imagem.*

A questão da estigmatização da classe é bem evidenciada nas sentenças. Somado a isso, a acusação de uma retratação midiática que contribui para um esteriótipo negativo também é inferida. Na dimensão dessa mediação, a da socialidade, é recorrente o conflito entre a auto-imagem e a imagem representada pelas mídias. Representações estas que vão respingar diretamente em suas formas de aceitação na sociedade.

Já quando interrogados sobre a forma como a hegemonia heterossexual os vêem, Caio é assertivo: *Engraçado. Engraçado. Bem engraçadinho, no caso do gay branco, classe média, universitário. A lésbica é sexy ou nojenta, variando com o quão masculina a mesma se apresenta. Gays homens negros e travestis são nojentos, escória, usuários de drogas e doentes. Transsexuais são pobres coitados, doentes. E reforça Mirian: somos vistos com estranheza pelos heterossexuais. Isso quando não vistos com nojo, repulsa e ódio.*

Nesse aspecto, é possível perceber, de acordo com a resposta, que a socialidade LGBT se dá com mais indícios através da mídia, baseada na ausência de casais LGBTs e, quando da ocorrência, numa representação mal vista, reforçada por palavras associadas a nojo, doença e repulsa.



Ao dialogar essas formas de autopercepção com a concepção apresentada na cartilha “Valorizamos a Diversidade” Laís (21), avalia: *Tudo está muito bem esclarecido, todas as empresas deveriam ter essa cartilha para que assim acabe o preconceito e as pessoas nos vejam como pessoas normais, e não aberração. Está maravilhoso e fico feliz em ver iniciativas como essa!*

Nesse ponto podemos entender que a mediação socialidade ocorre em uma relação de contraposição a autoimagem que os indivíduos tem de si mesmos. A partir do momento que as suas socialidades são marcadas por estereótipos negativos e de recriminação, a apropriação que os entrevistados fazem do conteúdo da Cartilha é visto de forma positiva, por realocar a imagem habitual que se tem dessa minoria, valorizando-a.

De acordo com Roberto Porto Simões, importante teórico das relações públicas, as organizações atualmente precisam exercer essa função política, que pode ser entendida como: “a contribuição que elas devem dar para a manutenção da continuidade do sistema social do qual elas fazem parte, o que só lhes será possível se, da lógica econômica, elas migrarem para a lógica social” (SIMÕES apud FERRARI, 2011: 141). Nesse sentido, a partir do momento que as organizações realocam suas lógicas econômicas para um viés social, as mediações passam a ocorrer de maneira mais evidente, como afirma Martín-Barbero (1992, p. 20):

As mediações são esse “lugar” de onde é possível compreender a interação entre o espaço da produção e o da recepção: o que [a mídia] produz não responde unicamente a requerimentos do sistema industrial e a estratégias comerciais, mas também a exigências que vêm da trama cultural e dos modos de ver.

Ao priorizar uma estratégia por um enfoque menos economicista e mais humanitário, a Cartilha da Diversidade passou a produzir sentidos de aceitação e pertença nos entrevistados.

## **MEDIAÇÃO POR INSTITUCIONALIDADE**

Nessa dimensão explorada, o enfoque foram as vivências dos sujeitos LGBTs de suas vivências em relação à instituições de seu convívio como seus ambientes de trabalho, faculdade, etc. Logo pelos relatos de Mirian e Laís já é evidenciado os conflitos que permeiam essas relações: *não me sinto*

*confortável em revelar minha orientação para meus colegas com medo de ser discriminada. E completa Laís: Um rapaz da faculdade em que eu frequentava me ameaçou e disse que iria me tratar como homem, por ser lésbica.*

Em contraposição, quando interrogados sobre a forma como o LGBT deve ser tratado no âmbito de trabalho presente no conteúdo da Cartilha, Caio pontua: *Duvido que outras empresas de grande porte tenham esse tipo de orientação dada aos seus funcionários. Mas é algo que deveria existir.* Neste comentário, fica expresso o sentido de diferencial competitivo que a cartilha agrega à marca Carrefour. A partir do momento que o cliente afirma que outras empresas não tem, mas deveriam ter propostas como essas, o sentido de credibilidade e diferencial é reforçado.

Para complementar o desenho deste cenário propício ao diferencial da comunicação, em especial, a atenção que os profissionais de comunicação devem ter Kunsch reforça:

Vivemos hoje em uma conjuntura de verdadeira revolução da sociedade, da comunicação e da mídia, nessa nação-mundo que vai se formando. Novas posturas estão sendo exigidas de todos os envolvidos. Por isso, ressaltamos que os agentes dessa área, os profissionais que liderarão uma comunicação 'integrada' e 'excelente', assim como as organizações que dela se valerão, devem pautar-se, mais do que nunca, pela estratégia, pela ética e pela responsabilidade. (KUNSCH, 1997, p.17)

Nesse sentido, a institucionalidade do segmento LGBT no discurso da empresa, confere ao público, dessa forma, uma nova configuração, um novo sentido, só que dessa vez a autoimagem da própria organização, esta agora com um diferencial em relação à outras. Esse processo assemelha-se ao do surgimento das múltiplas mediações, como o que Lopes (2014, p 34) expressa: a *mediação* pode ser pensada como uma espécie de estrutura incrustada nas práticas sociais e na vida cotidiana das pessoas que, ao realizar-se através dessas práticas, traduz-se em múltiplas mediações.

## **MEDIAÇÕES POR TECNICIDADE**

Por fim, a tecnicidade, de maneira peculiar, atravessa as outras duas dimensões de mediação apresentadas anteriormente. Segundo

resposta unânime entre os três entrevistados, é através de dispositivos como *smartphones* e *notebook* que os mesmos acompanham notícias que abordam a temática LGBT. Também foi através da rede social *facebook* que obtiveram conhecimento da Cartilha “Valorizamos a diversidade”. *Fiquei sabendo da cartilha através do facebook, em um grupo de militância LGBT que participo*, reforça Mirian. Nessa frase a entrevistada revela uma outra faceta que as novas tecnologias da comunicação e informação reforçam aos sujeitos LGBTs: os sentidos de pertença ao mediar relações e criar grupos de interesses em comum.

Ainda sobre os dispositivos tecnológicos, Laís pontua a relevância da internet no autoconhecimento de sua sexualidade: *Internet, sem dúvida a internet foi o principal meio em que me descobri e me identifiquei*.

Nesse enredo, revela-se a tecnicidade como uma nova mediação: a que promove a circulação facilitada de informações acerca do mundo LGBT, a do ponto de encontro para este grupo, e de auxiliador no processo de reconhecimento da sexualidade. A tecnicidade, nesse sentido, desvela-se como um verdadeiro “nó” que entrelaça diversas redes de comunicação e percepção desses indivíduos. Indo de encontro ao que Lopes reforça sobre o conceito de mediações: “É um conceito síntese que capta a comunicação a partir de seus nexos (“nós”), dos lugares a partir dos quais se torna possível identificar a interação entre os espaços da produção e do consumo da comunicação” (LOPES, 2014, p. 34).

Nesse sentido, a comunicação extrapola seus limites e passa a percorrer outros cenários, prospectando novas interações e, conseqüentemente, novos significados. Daí é possível compreender o viés de múltiplas mediações anteriormente abordado, pois a mediação inicial que ocorre somente entre a lógica de produção e recepção passa a penetrar outros espaços, gerando novas mediações.

Entretanto, esse cenário favorável pontuado pelos entrevistados acerca da internet e das tecnologias de comunicação, ainda a lógica da mídia tradicional é lembrada pela sua negativa mediação de sentidos para a classe LGBT, disposta numa teia conflituosa, segundo Caio:

A identidade LGBT é (ou deveria ser) baseada em transgressão e auto-afirmação, baseada num ponto de vista de LGBT para LGBT. Porém, eu realmente não vejo características minhas condizentes com a identidade LGBT, pelo menos não com a

que é trazida ao público pela grande mídia. Dois possíveis motivos aqui. Ou o que a grande mídia traz ao público é altamente estereotipado e então absorvido e replicado unicamente por uma parcela da comunidade LGBT, ou a heteronormatividade está obrigando, pouco a pouco, pessoas como eu a assumirem uma identidade em conformidade com o «normal».

O processo identitário, que ocorre em graus diferentes em todas as dimensões abordadas de mediação – seja a social, a institucional e a técnica, é afetado, em sua maioria, de maneira prejudicial. Nota-se que o segmento LGBT é marcado por mediações que colocam em cheque uma definição de sua identidade, sendo a auto-imagem muito diferente da representada socialmente. *Me sinto como uma pessoa de vida dupla em diversas situações de convívio social pois me sinto impelida a ocultar minha orientação por medo da reação dos outros*, afirma Mirian.

Por fim, tanto a socialidade, quanto a institucionalidade e a tecnicidade atuam o na mediação organização – público, mas principalmente na da identificação e autoaceitação do sujeitos homossexuais, de maneira interna. Percebe-se a grande diferença existente entre a produção de sentidos quando das novas tecnologias de comunicação para as mídias tradicionais, esta última reforçando sentidos de conflito e anulação de uma identidade própria LGBT em lugar de uma hegemônica heterossexual. Por outro lado, materiais que exemplifiquem, ainda que de maneira singela a valorização dessa minoria é algo bem querido, tendo em vista as constantes produções de sentido pejorativas que as mídias tradicionais e a própria sociedade imprimem a este segmento.

## CONSIDERAÇÕES

A temática das mediações se apresenta como um desafio para as pesquisas em comunicação, dada a sua complexidade teórico-metodológica e abordagem ampla. Entretanto, em seu escopo, contempla uma tradição de estudos que tem como irrevogável característica o deslocamento da voz e do alvo de investigação para os indivíduos, os sujeitos em suas interações, para as realidades marginais, para o popular, o não-hegemônico. Com base nesta prerrogativa que esta pesquisa se realizou: a de compreender o universo de um segmento marginalizado, a de provocar a mudança de olhar científico – habitualmente de cima para

baixo –, visto de baixo para cima. Os propósitos científicos desse estudo estiveram em validar, em maior ou menor grau, a consonância dos pressupostos da teoria das mediações de Martín-Barbero com uma realidade relativamente nova no cenário comunicativo: a de estratégias com o foco na diversidade de gênero e sexual dentro das organizações. Essa aproximação, ainda que em estágio embrionário, já fornece indícios de um campo fecundo a ser explorado, principalmente no observado aqui através das três dimensões elencadas: a socialidade, a institucionalidade e a tecnicidade. Em cada uma das dimensões, foi possível identificar produções de sentido distintas quando da apropriação de sujeitos LGBTs pelas falas e conteúdos presentes na cartilha criada por uma organização para este segmento. Em grande medida, a cartilha foi concebida como uma estratégia positiva, tendo em vista as outras redes de relações institucionais e sociais aos quais esses indivíduos fazem parte, nos quais são cotidianamente acometidos por ameaças, medo de discriminação e conflito de auto-imagem. Ao ter esse parâmetro, as lógicas de produção de sentido para essa estratégia de comunicação são positivas e, mais que isso, vistas como diferencial para a organização em questão, prescrevendo assim a visibilidade a esses atores que, em diversas esferas da sociedade, ainda são invisíveis.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Orgs.). Interfaces e tendências da comunicação. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

FERRARI, Maria Aparecida. O cenário das organizações como sistemas de significados socialmente construídos. In: Relações Públicas. Teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul. SP: Difusão, 2011.

Gil, Patrícia. Vendedoras de sentidos: entre trajetórias de trabalhadoras e a comunicação institucional. São Paulo, 2006. Dissertação.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações. 1. ed. Petrópolis, Vozes. 2004.

KELLNER, DOUGLAS - Cultura da Mídia. Bauru, EDUSC, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling Kunsch. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003. \_\_\_\_\_;

KUNSCH, Waldemar Luiz (Org.). Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus, 2007.

LOPES, Maria Immacolata Vassalo. Mediação e recepção. Algumas conexões teóricas e metodológicas nos estudos latino-americanos de comunicação. São Paulo, Matrizes V. 8 - Nº 1 jan./jun, 2014.

Martín-Barbero, Jesús. De los medios a las mediaciones. Barcelona: Gustavo Gili, 2001.

\_\_\_\_\_. Comunicación y cultura: unas relaciones complejas. Telos, n. 19, Madrid: Fundesco, 1989.

Martín-Barbero, Jesús; Muñoz, Sonia (coords.). Televisión y melodrama. Géneros y lecturas de la telenovela en Colombia. Bogotá: Tercer Mundo, 1992.

Martin-Barbero, Jesús. Communication, Culture and Hegemony. London: Sage, 1993.

\_\_\_\_\_. Pistas para entre-ver meios e mediações. Prefácio à 2ª edição de Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia. Tradução de Maria Immacolata Vassallo de Lopes. Rio de Janeiro, Ed. UFRJ, p. 11-21, 2003.

\_\_\_\_\_. Ofício de cartógrafo. São Paulo: Loyola, 2004.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, C. F. C. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Orgs.). Interfaces e tendências da comunicação. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.



# RECONHECENDO A IMPORTÂNCIA DAS MEDIAÇÕES NO CONTEXTO DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS: O DESAFIO DE COMUNICAR PARA DIFERENTES CULTURAS

---

Denise Pragana Videira<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo tem por finalidade apresentar uma proposta de análise sobre o papel estratégico da comunicação organizacional nas empresas multinacionais sob a ótica do modelo paradigmático interpretativo (KUNSCH, 2014), numa abordagem centrada nos estudos de mediações com base em Jesús Martín-Barbero. O objetivo é entender o poder das mediações para o relacionamento intercultural em ambientes organizacionais globais e o papel exercido pela comunicação organizacional no desafio de comunicar para diferentes culturas.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; Interculturalidade; Mediações; Globalização; Cultura nacional.

---

<sup>1</sup> Mestranda do Programa Ciência da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (PPGCOM/ECA/USP). Pós-graduada em Administração de Marketing pela Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP - SP) e graduada em Comunicação Social – Jornalismo pela Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (ECO – UFRJ). Professora do curso de MBA em Gestão da Comunicação Empresarial pela Aberje/ESEG. Experiência de mais de 25 anos como executiva na área de Comunicação, tendo atuado na gestão de Comunicação Organizacional de empresas multinacionais brasileiras. Email: denisepragana@usp.br



## INTRODUÇÃO

No contexto de mundo globalizado, vislumbra-se o crescente valor que a comunicação passa a ter para a gestão intercultural das organizações multinacionais que necessitam ser bem sucedidas em suas operações em diferentes geografias e culturas. Existe uma relação estreita entre a cultura organizacional e a cultura nacional, esta última exercendo papel vital sobre a primeira (HOFSTEDE, 1980, 1991). Partindo dessa constatação já estudada por diversos autores do campo da sociologia, da psicologia, da antropologia cultural e da comunicação, apresentamos dois pressupostos que embasam este artigo: o primeiro diz respeito à centralidade estratégica da comunicação nesse novo desafio empresarial e o segundo refere-se à importância dos estudos de mediação para o estabelecimento de um ambiente organizacional que possibilite às organizações multinacionais atuarem de forma intercultural.

Para alcançar esses objetivos, recorreremos ao modelo paradigmático interpretativo de atuação da comunicação organizacional (KUNSCH, 2014) e aos estudos de mediações de Jesús Martín-Barbero. Ambas as referências nos ajudam a posicionar o receptor na centralidade do foco dos conteúdos comunicacionais das organizações multinacionais. Para Martín-Barbero (2000), mediação significa que entre estímulo e resposta há um espesso espaço de crenças, costumes, sonhos, medos, tudo o que configura a cultura cotidiana. Em entrevista concedida à Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, no ano 2000, o autor apresenta sua visão sobre a forma como se dá a recepção dos conteúdos comunicacionais por cada pessoa:

Há uma história pessoal, mas muito daquilo que escutamos, nossos gostos, nossas concepções do mundo, não são individuais, são coletivos. Tem a ver com a classe social, com grupo familiar, tem a ver com a região da qual procede ou onde vive, elementos raciais, elementos étnicos, idade. [...] Eu penso que há uma maneira individual, mas essa maneira individual está impregnada, moldada, por uma série de dimensões culturais, que são coletivas (MARTÍN-BARBERO e BARCELOS, 2000, p.155).

Encontramos em Martín-Barbero, portanto, o embasamento teórico para a proposta de investigação sobre o processo ideal de comuni-

cação para as organizações que atuam no mundo globalizado. A teoria desenvolvida pelo autor alterou o foco dos estudos da comunicação dos meios –nos quais até então incidiam grande parte da pesquisa de comunicação- para as mediações, ou seja, para os espaços, para as formas de comunicação que ficam entre a pessoa e o conteúdo da comunicação.

Assim, o artigo está dividido em quatro seções. As duas primeiras tratam de refletir sobre a nova organização das relações internacionais no mundo globalizado, sobre os movimentos de internacionalização das empresas no mundo do pós Segunda Guerra Mundial e o papel que passaram a exercer como principais atores da globalização a partir da década de 1990. Na terceira seção abordam-se os desafios que as organizações enfrentam ao relacionarem-se com diferentes culturas e geografias, necessitando incluir os aspectos sócio culturais em suas estratégias de atuação internacional.

Na quarta seção o artigo pretende refletir sobre o papel central que a comunicação ocupa na gestão intercultural das organizações, usando a temática dos estudos de mediação como proposta de pesquisa acadêmica sobre comunicação intercultural para as organizações multinacionais.

## **A GLOBALIZAÇÃO E SEUS E SEUS REFLEXOS NAS EMPRESAS MULTINACIONAIS**

Existem diversas teorias sobre globalização. Há os que dizem que a globalização uniformizou o mundo, numa visão hegemônica da precedência econômica e cultural dos países desenvolvidos sobre os países menos desenvolvidos. Por outro lado, há os que defendem que, apesar de estarmos assistindo ao estreitamento crescente das fronteiras internacionais, o mundo nunca esteve tão diferenciado culturalmente falando. Em razão dessas duas vertentes antagônicas, alguns estudiosos da escola cultural trazem uma terceira visão, ao analisarem a globalização pela lente da hibridização, como atesta Hall (2011, p. 69), a respeito das consequências da globalização sobre as identidades culturais: “As identidades nacionais estão em declínio, mas *novas* (grifo do autor) identidades –híbridas- estão tomando seu lugar”.

Assim como não existe uma definição única para o termo globalização, muito menos há um acordo entre os que acompanham o tema sobre o momento histórico em que o fenômeno começou. O movimento

de globalização pode ser estudado como algo tão antigo como as incursões de Marco Polo pelo oriente, no século XII. Ou pode ser descrito como tendo iniciado no século XVI, com o empreendedorismo ibérico, que resultou nas descobertas do caminho marítimo para as Índias, por Vasco da Gama; do Brasil, por Pedro Álvares Cabral; e da América, por Cristóvão Colombo. A globalização pode ainda ser analisada como um fenômeno da Revolução Industrial do final do século XIX, com a forte expansão colonialista britânica. Mas o mundo ainda estava longe de experimentar a realidade global dos dias de hoje.

Esses movimentos promoverem importantes reorganizações em nível mundial, marcando a fase da internacionalização da economia e da cultura, preparando o mundo para a fase seguinte, iniciada na primeira metade do século XX, quando ocorre a transnacionalização de padrões de comportamento e consumo, a exemplo do cinema norte-americano e das novelas brasileiras e mexicanas que romperam barreiras internacionais e caíram no gosto mundial. Conforme sintetiza Canclini (2008, p. 46, em livre tradução):

A globalização foi sendo preparada por esses dois processos prévios através da intensificação de dependências recíprocas e pelo crescimento e aceleração de redes econômicas e culturais que operam em escala mundial e sobre uma base mundial.

Assim, para situar o fenômeno da globalização no tempo e no espaço contemporâneo, recorreremos à situação do mundo no pós Segunda Guerra Mundial, quando as fronteiras econômicas, comerciais, sociais e culturais começaram de fato a serem reduzidas pelo expansionismo empresarial entre países, conforme Ianni (2000, p. 55):

Desde que o capitalismo retomou sua expansão pelo mundo, em seguida à Segunda Grande Guerra Mundial, muitos começaram a reconhecer que o mundo estava se tornando o cenário de um vasto processo de internacionalização do capital. Algo jamais visto anteriormente em escala semelhante, por sua intensidade e generalidade.

Foi nesse novo cenário globalizado que os autores de economia internacional consideraram as empresas multinacionais como os agentes mais importantes deste fenômeno (FLEURY e FLEURY, 2012), levantando uma interessante polêmica sobre se a expansão das multina-

cionais seria a causa da globalização ou se a globalização é que estaria provocando a expansão das multinacionais. Segundo Buckley e Casson (2009, p. 1574), “a globalização surgiu a partir de uma combinação de fatores exógenos, e entre os mais importantes foram as mudanças políticas e os avanços tecnológicos nos transportes e nas comunicações internacionais”. Para Canclini (2008), não se trata apenas de analisar o fenômeno pelo viés do determinismo tecnológico. Para o autor, os novos fluxos comunicacionais e informatizados engendraram processos globais que, associados a fortes concentrações de capitais industriais e financeiros e à eliminação de restrições e controles nacionais que impediam as transações internacionais, permitiram o avanço das empresas que se preparavam para expandir seus negócios em outros países.

Outros fatores além do tecnológico passaram a ser analisados, levando alguns autores da área das ciências econômicas a desenvolver indicadores para compreender melhor o fenômeno. Chesnais (1995) e Baumann (1996) entendem que a globalização se deu em três fases. A primeira foi a globalização financeira, iniciada na década de 1970, quando o dinheiro passou a circular muito mais rapidamente pelo mundo devido à desregulamentação dos mercados financeiros e aos rápidos avanços em tecnologia de computação e telecomunicações. A segunda etapa foi a globalização comercial, na década de 80, quando os produtos começaram a circular globalmente, principalmente com a criação do contêiner marítimo, num período onde se deu a queda das barreiras comerciais. A terceira etapa foi a globalização produtiva, iniciada na década de 1990, a partir da lógica de produção globalmente integrada, momento em que a empresa multinacional tornou-se o principal agente desse processo.

Como visto, trata-se de um fenômeno que, por sua contemporaneidade e realidade emergente, vem sendo analisado por diversas lentes, sem que haja um consenso universal no horizonte das ciências sociais. Em razão desse fato, Ianni (2000) chama a atenção para a profusão de metáforas utilizadas para descrever as transformações do final do século XX e início do XXI, a exemplo de “terceira onda” (Alvin Toffler), “sociedade informática” (Adam Schaff), “sociedade amébrica” (Kenichi Ohmae), “aldeia global” (McLuhan), entre outras: “Contemplam [as metáforas] as controvérsias sobre modernidade e pós-modernidade, revelando como é principalmente a partir dos horizontes da modernidade que se pode imaginar as possibilidades e os impasses da pós-modernidade no novo

mapa do mundo” (IANNI, 2000, p. 16). É neste cenário que despontam as organizações multinacionais, que se movimentaram internacionalmente de forma não hegemônica.

## AS ONDAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O mundo viveu três ondas de internacionalização com a movimentação, rumo a outros países, das empresas multinacionais. A primeira onda de internacionalização foi representada pelas grandes corporações americanas e europeias, a partir do fim do século XIX e mais intensamente no século XX, no pós Segunda Guerra.

As empresas europeias foram as primeiras a transbordar suas operações internacionalmente, como a Imperial Chemicals, da Inglaterra, e a alemã Siemens. No início do século XX foi a vez das empresas americanas assumirem a liderança do processo de internacionalização, ao desenvolverem a produção em larga escala de produtos padronizados, como a Singer (máquinas de costura) e a indústria automobilística (GM e Ford), buscando novos mercados para seus produtos, num movimento de substituição de exportações, mediante a implantação de unidades industriais em países centrais. “A fase de ouro das multinacionais americanas foi no período pós-II Guerra Mundial, quando elas lideraram o processo e se tornaram modelos para as multinacionais de outros países” (FLEURY e FLEURY, 2012, p. 36).

Importante ressaltar que esta fase de ouro das multinacionais americanas foi a responsável pela difusão da lógica do *American system of manufacturing*<sup>2</sup>, por meio da obra “Princípios de administração científica”, publicada em 1911 por Frederick Taylor, e da fábrica da Ford, em River Rouge, inaugurada em 1913, a primeira a adotar as linhas de montagem sobre correias transportadoras. “A “teoria” e a prática do *American system of manufacturing* foram consagradas e se internacionalizaram”, comentam Fleury e Fleury (2012, p. 77).

A crise do petróleo, ocorrida na segunda metade da década de 70, trouxe uma mudança na relação cliente/mercado: a oferta tornou-se maior do que a procura e os clientes passaram a ditar as regras. Os japoneses foram os primeiros a adotarem o diferencial competitivo da

---

<sup>2</sup> Em uma tradução livre, “sistema americano de produção”.

Qualidade como atendimento das necessidades dos consumidores e promoveram uma mudança de paradigma com o modelo produtivo japonês (JPM – *Japanese Productive Model*), gerando uma alternativa ao modelo fordista –voltado para a produção- e permitindo ao Japão alcançar os países mais avançados.

Para Fleury e Fleury (2012, p. 94), os japoneses foram, portanto, os grandes alavancadores da segunda onda de internacionalização, seguidos dos coreanos e depois dos países do Terceiro Mundo, como Argentina, Brasil, Índia e Hong Kong, que tiveram resultados bem mais modestos.

Mas foi na década de 90, na fase de globalização produtiva, que as empresas multinacionais começaram a ser consideradas os maiores agentes da globalização. Com a globalização em curso acelerado, as empresas multinacionais passaram a ser portadoras de progresso. De acordo com o relatório do Desenvolvimento Humano de 1999<sup>3</sup>, das 100 maiores fortunas do mundo, metade já pertencia a Estados Nacionais e metade a mega-empresas. E de lá para cá esse poder só tem crescido, conforme dados mais recentes, como os publicados pela revista Fortune 500<sup>4</sup>, edição de 2014, que apontam o Walmart como a empresa vencedora do *ranking*, com faturamento de US\$ 476,2 bilhões. A título de comparação, este faturamento é maior do que o PIB (Produto Interno Bruto) de 2014 de alguns países, como Portugal (US\$ 231 bilhões), Chile (US\$ 263 bilhões), Dinamarca (US\$ 347 bilhões) e Áustria (US\$ 444 bilhões)<sup>5</sup>.

Atuando em geografias e culturas diferentes, os desafios e a complexidade para a gestão eficiente das multinacionais envolveram diversas áreas e níveis, tanto de âmbito interno (decisões sobre expatriação de profissionais, investimentos, alianças estratégicas) quanto as de âmbito institucional, ligadas aos contextos nacionais, culturas locais,

---

<sup>3</sup> O relatório de Desenvolvimento Humano é publicado desde a década de 90 pela ONU. Acesso em 28 de março de 2015 pelo site [http://www.pnud.org.br/HDR/Relatorios-Desenvolvimento-Humano-Globais.aspx?indiceAccordion=2&li=li\\_RDHGlobais](http://www.pnud.org.br/HDR/Relatorios-Desenvolvimento-Humano-Globais.aspx?indiceAccordion=2&li=li_RDHGlobais)

<sup>4</sup> Revista Fortune 2014, acesso em 29 de março de 2015, pelo site [fortune.com/fortune/500/](http://fortune.com/fortune/500/)

<sup>5</sup> Dados obtidos no site [economia.terra.com.br/pib-mundial](http://economia.terra.com.br/pib-mundial), acesso em 29 de março de 2015

governos, transações e interações sociais. Fleury (1997) comenta sobre esses novos desafios enfrentados pelas multinacionais que vão além do olhar produtivo e econômico:

O processo de globalização vem colocando para as empresas desafios crescentes, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas, como no sistema de gestão adotado. Se a aventura da globalização é tão antiga como as incursões de Marco Polo pelo Oriente, os impasses com que se deparam as organizações hoje, entrando ou saindo de mercados, formando alianças estratégicas, desenvolvendo cadeias produtivas, exigem não mais o conhecimento autocrático do dominador pelo dominado, mas o conhecimento permeado por indagações do antropólogo (FLEURY et al, 1997, p. 274).

Assim, para as empresas multinacionais, as questões ligadas a contextos sócio culturais emergem como prioritárias, pois geram inquietações ligadas diretamente à estratégia de condução de seus negócios.

## **QUANDO AS DIFERENÇAS CULTURAIS PASSAM A FAZER PARTE DA ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO**

No mundo globalizado, as culturas nacionais e as diferenças culturais passaram a ser objeto de atenção para os negócios internacionais, na medida em que, para as empresas, o viés econômico e operacional, sozinhos, não conseguiram sobrepujar os impactos sociais e culturais advindos de suas investidas internacionais. A necessidade surgiu quando as multinacionais europeias e norte-americanas que participaram da primeira onda de internacionalização experimentaram reproduzir suas práticas gerenciais de modo a obter vantagens competitivas em outros países. Contrariamente às suas expectativas, essas empresas não obtiveram sucesso, pois muitas práticas consideradas “universais” de gestão deram errado. Segundo Fleury e Fleury (2012, p. 66) “em geral os gerentes encontraram problemas com os quais não estavam acostumados a lidar em seu país”. Isso é explicado devido ao fato de que

Em cada cultura, fenômenos como autoridade, burocracia, criatividade, camaradagem, avaliação e confiança são experimentados de modos diversos. Pelo fato de usarmos as mesmas

palavras para descrevê-los, temos dificuldade para perceber que nosso viés cultural e nossa conduta costumeira podem não ser apropriados ou compartilhados (TANURE, 2007, p. 27).

No momento em que as empresas passaram a operar em diferentes regiões do mundo, independentemente das motivações fundamentais, as incertezas cresceram. De acordo com Ferreira et. al. (2014), apesar das pesquisas tradicionais em negócios internacionais basearem-se mais fortemente nas forças políticas, legais e regulatórias cresceu o número de estudos sobre negócios internacionais que acrescentaram a cultura nacional em suas pesquisas desde 1980.

Hofstede (1991, p. 19) analisa a cultura sob a lente do aprendizado contínuo e coletivo entre pessoas que compartilham certos padrões de pensamento, comportamentos e sentimentos, o que inclui não apenas as atividades consagradas a refinar a mente, mas também “todas as atividades simples e ordinárias da vida, como cumprimentar, comer, mostrar ou esconder emoções, manter certa distância física dos outros, fazer amor, ou manter a higiene do corpo”.

Ainda segundo o autor, cultura “é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de outros” (HOFSTEDÉ, 1991, p 19), definindo que as diferenças culturais manifestam-se de maneiras distintas, de quatro formas: (i) símbolos (palavras, gestos, figuras ou objetos que carregam um significado particular reconhecido pelos que compartilham a cultura); (ii) heróis (pessoas com características valorizadas numa determinada cultura, servindo de modelo de comportamento); (iii) rituais (atividades coletivas para atingir fins desejados) e (iv) valores (formam o núcleo da cultura, atuando como uma tendência para se preferir um determinado estado de coisas em detrimento de outro, sendo aprendidos de forma inconsciente na infância).

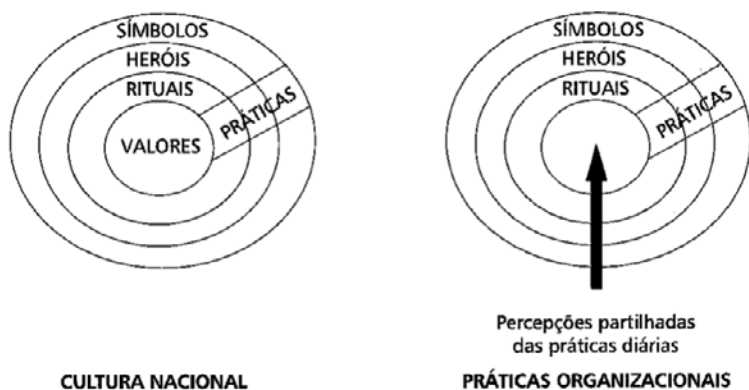
No âmbito da cultura organizacional, Schein (2003, p. 3) define cultura como

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e, dessa forma, serem ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.



Schein (2003), Tanure e Duarte (2006) argumentam que, no caso das empresas com atividades internacionais, as singularidades das culturas organizacionais influenciarão como essas atividades serão gerenciadas. Assim, torna-se apropriada a adoção do modelo conceitual comparativo entre as definições de Hofstede (1991) para cultura nacional e cultura organizacional, desenvolvido por Fleury et al (2008), conforme mostra a Figura 1.

**FIGURA 1 - DIFERENÇAS ENTRE CULTURA NACIONAL E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**



Fonte: Fleury et al (2008, p. 31), adaptado de Hofstede (1991)

Hofstede define cultura organizacional como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra. A base conceitual demonstrada na Figura 1 reflete a diferenciação feita pelo autor entre cultura nacional e cultura organizacional. Para o autor, as diferenças culturais residem mais nos valores, enquanto que no âmbito organizacional as diferenças culturais residem mais nas práticas. Com base nessa diferenciação, Fleury et al (2008) explicam a influência que a cultura nacional exerce sobre a cultura organizacional, argumentando que, se os valores são aprendidos na infância, ao chegar às organizações, na fase adulta, as pessoas serão capazes de adotar determinadas práticas que constituem a cultura organizacional, sem mu-

dar seus valores. Explica-se, assim, a necessidade das multinacionais levarem em conta os fatores culturais -que separam ou unem as diferentes nações- em suas estratégias de atuação internacional, com o objetivo de não verem fracassar seus modelos de gestão por incompreensão ou não aceitação por parte de outras culturas.

De fato, analisar o impacto da cultura nacional na cultura organizacional e no modelo de gestão das empresas é especialmente válido para o contexto da atuação das multinacionais no ambiente global. Para Tanure e Duarte (2006, p. 201), “por mais distintas que sejam as práticas entre as organizações de um mesmo país, elas têm traços comuns, que resultam da cultura comum”.

Desse modo, a preocupação com as questões das diferenças culturais e com o desenvolvimento de uma mentalidade intercultural passa a estar cada vez mais presente nas empresas multinacionais. Segundo Freitas (2008), fica evidente que a interculturalidade não está mais fora das empresas, mas dentro delas, e sinaliza que a diversidade cultural, além de favorecer uma maior eficiência organizacional, pode também causar problemas quando ignorada ou negligenciada. Para Barbosa (2009), o contato intercultural, até então restrito aos segmentos mais elevados das organizações e aos expatriados, expandiu-se e rotinizou-se, ao mesmo tempo em que a ideia de diversidade e de diferença passou a ser percebida e transformada em uma tecnologia gerencial.

## **AS MEDIAÇÕES COMO CAMINHO ESTRATÉGICO PARA A COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL**

De acordo com a teoria das organizações (MORGAN, 2007), uma das metáforas utilizadas para entender o funcionamento das empresas é a do organismo, em analogia a qualquer sistema de partes mutuamente interligadas e dependentes, construídas para compartilhar uma vida comum. “A ênfase principal da abordagem de sistemas abertos é a estreita relação interativa entre a organização e o ambiente e como a vida ou a sobrevivência da organização depende de conseguir uma relação apropriada” (MORGAN, 2007, p. 22). Sendo a cultura o resultado dessa interação social, introduz-se o papel da comunicação neste processo como provedora e disseminadora de conteúdos.

Segundo Kunsch (2014), no estudo de comunicação organizacional é recorrente a utilização dos paradigmas funcionalista, interpretativo e crítico para analisar o papel e a atuação da área de comunicação, como resumido no Quadro 1.

**QUADRO 1 – PARADIGMAS PARA O ESTUDO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

<b>PARADIGMA</b>	<b>PREMISSA</b>	<b>FORMA DE ATUAÇÃO DA COMUNICAÇÃO</b>
<b>Funcionalista</b>	O comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado.	Preocupa-se com as estruturas formais e informais de comunicação e com as práticas em função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais.
<b>Interpretativo</b>	Organização é vista como cultura. A realidade organizacional é socialmente construída por meio da comunicação e das interações entre as pessoas.	Valoriza as pessoas, criando espaço para o diálogo e as interações no ambiente do trabalho.
<b>Crítico</b>	A organização é percebida como uma arena de conflitos.	Trabalha com as relações de poder, com foco nas classes oprimidas (trabalhadores, mulheres, minorias e outros grupos).

Fonte: adaptado de Kunsch (2014)

Tendo em vista a necessidade relacional das organizações multinacionais, sugere-se a adoção da perspectiva interpretativa como modelo para análise dos processos comunicacionais dessas empresas em suas interações com diferentes culturas. A perspectiva interpretativa tem sua origem na visão ampliada da perspectiva funcionalista, reposicionando a comunicação organizacional como processo central das organizações.

Para os teóricos da corrente interpretativa, as estruturas organizacionais são complexas e os relacionamentos são semi-autônomos, originando-se das interações humanas. Putnam (1983, apud MARCHIORI, 2008, p. 189-190) ressalta como característica da perspectiva interpretativa a participação dos indivíduos na criação dos seus próprios ambientes, chegando a influenciar o ambiente e a realidade organizacional. Por tais características, esta abordagem nos leva à teoria criada pelos fundadores da corrente denominada Cultural Studies, do Centro de Estudos de Cultura Contemporânea da Universidade de Birmingham.

Os Estudos Culturais tiveram início na década de 60 por um grupo de pesquisadores que tratavam a cultura como um conceito de convergência de abordagens antropológica e sociológica: Raymond Williams, Richard Hoggart, Edward Thompson e Stuart Hall. "O sujeito da comunicação se destaca como produtor de sentido, como leitor e elaborador de mensagens, dando destaque para a influência ao grupo cultural e ao meio no qual o sujeito está imerso, e, portanto, considerando-o como um ser pleno de relações" (FÍGARO, 2009, p. 30).

Essa corrente de pensamento influenciou a abordagem latino-americana da comunicação, representada por teóricos como Jesús Martín-Barbero e Nestor Garcia-Canclini, dando relevância às pesquisas de recepção e ao conceito de mediações culturais: "Essa abordagem desloca o interesse dos estudos da comunicação das tecnologias, dos veículos e das mensagens para tratar das mediações, ou seja, o sujeito e seu meio cultural e social" (Idem, p. 31).

É neste encontro do paradigma da corrente interpretativa dos processos comunicacionais com os estudos de mediações culturais que ancoramos o nosso pressuposto sobre a atuação estratégica da comunicação organizacional nas empresas multinacionais. Analogamente, podemos entender que os meios, numa organização, são as estruturas e as práticas de gestão, que ficam a cargo das organizações, que podem ser aqui entendidas como emissores. As mensagens estão contidas na cultura organizacional, que é influenciada pela cultura nacional de cada país onde a multinacional esteja operando (HOFSTEDE, 1991). E a interpretação dessas mensagens fica a cargo do receptor, que é quem recebe o conteúdo e para quem a organização deve se voltar, propiciando a consistência entre as práticas de gestão e a cultura. Neste sentido, reforça-se a importância a ser dada pelas multinacionais às questões

culturais (mediações) dos países hospedeiros para a obtenção de resultados positivos nas operações internacionais.

Para Tanure (2007), a congruência entre práticas de gestão, cultura nacional e organizacional gera melhor performance. “Assim, para gestores de empresas globais que se relacionam com outros países, a adaptação às condições culturais locais é necessária, para obter melhores níveis de performance” (TANURE, 2007, p. 26).

Em se tratando de ambiente global, há que se levar em conta o conceito de interculturalidade, que difere do conceito de multiculturalidade. Conforme Barbosa e Veloso (2007), multiculturalidade enfatiza a coexistência de vários diferentes no interior de um mesmo espaço e ao mesmo tempo, sem a necessidade de interação. Já o conceito de interculturalidade, significa para as autoras que:

A comunicação entre os diferentes que habitam um mesmo espaço ao mesmo tempo se dá pela necessidade do estabelecimento de uma base comunicacional comum, a partir de sua mútua compreensão a respeito do que, naquele determinado contexto, deve ser o centro da comunicação (BARBOSA E VELOSO, 2007, p. 60-61).

Para Rodrigo (1997), a comunicação intercultural é um campo de investigação ainda recente e que exige uma quantidade maior de estudos para se chegar a conclusões totalmente fundamentadas. No entanto, preocupa-se com a questão da competência intercultural, a qual classifica como “[...] a habilidade para negociar os significados culturais e de atuar comunicativamente de uma forma eficaz de acordo com as múltiplas identidades dos participantes” (RODRIGO, 1997, p. 13, em tradução livre pela autora). Rodrigo defende que uma comunicação eficaz não necessariamente precisa ser uma comunicação totalmente controlada e sem ambiguidades, lembrando que mesmo entre pessoas da mesma cultura a interpretação da mensagem costuma ficar a cargo do interlocutor, de acordo com seus conhecimentos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Propusemos com este artigo apresentar um caminho de análise sobre o papel que a comunicação organizacional pode exercer nas empresas multinacionais como gestora de um processo contínuo de

criação de significados compartilhados. Este papel está relacionado a uma atuação estratégica da área, ao criar meios e processos que fortaleçam a integração entre as diferentes culturas com as quais as empresas se relacionam, proporcionando, dessa forma, um modelo de gestão *cross-cultural* que apoie a consecução dos objetivos organizacionais internacionais. Este caminho faz da comunicação uma área interdisciplinar, “mediando os interesses dos participantes, os interesses da empresa enquanto unidade econômica, e os interesses da administração” (TORQUATO DO REGO, 1986, apud FERRARI, 2011, p. 154).

O contexto de negócios internacionais impõe às organizações multinacionais uma atitude aberta para as diferenças culturais e, mais ainda, para o desenvolvimento de uma cultura organizacional que saiba aproveitar os aspectos positivos de outras culturas para o fortalecimento de seu modelo de gestão. Assim, para que essa abordagem seja possível nas organizações que têm o desafio de operar em diferentes culturas, a adoção do modelo baseado no paradigma interpretativo, deslocando o foco do emissor para o receptor, apresenta-se como o mais adequado para as organizações contemporâneas do mundo globalizado.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia, VELOSO, Letícia. *A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas*. In: BARBOSA, Livia (Org.). *Cultura e diferença nas organizações*. p.161-213. São Paulo: Atlas, 2009

\_\_\_\_\_. *Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais*. Civitas. Revista de Ciências Sociais. V. 7, n.1, jan-jun, 2007.

BARROS, Betânia T. de, PRATES, Marco A. S. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

BUCKLEY, P; CASSON, M. *The internalization theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years*. Journal of International Business Studies, 40, p. 1563-1580, 2009.

CANCLINI, Néstor García. *La Globalización Imaginada*. 1ª ED. Buenos Aires: Paidós, 2008.

CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo. Xamã, 1995.

FERRARI, M.A. *Contexto global e latino-americano da comunicação e relações públicas*. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2ª ed. p. 131-246. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

FERREIRA et al. *Culture in international business research: a bibliometric study in four top IB journals*. Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, v. 12, n.1, 2014.

FIGARO, Roseli. *Comunicação e Trabalho: binômio teórico produtivo para as pesquisas de recepção*. In: Mediaciones Sociales, Nº 4, I semestre 2009, pp 22-49.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. (Orgs.). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. *Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização*. São Paulo: FGV Editora, 2012.

FLEURY, M.T.L., SHINYASHIKI, G; STEVANATO, L.A. *Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional*. In MOTTA, F; CALDAS, M. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Editora Atlas: 1997.

FLEURY et al. *Cultura e internacionalização de empresas: o caso da Azaleia na China*. In VASCONCELLOS, E (Org.). *Internacionalização, estratégia e estrutura*. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GRUNIG, J. E., FERRARI, M. A., FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2ª. edição revisada e ampliada. São Caetano do Sul, Difusão, 2011.

HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2011.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage, 1980.

\_\_\_\_\_. *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo, 1991.

IANNI, Octavio. *A sociedade global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

\_\_\_\_\_. *Teorias da Globalização*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. 4ªed. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. *Comunicação organizacional e perspectivas meta-teóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações*. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes, SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008, p. 170-200.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. *Dos Meios às Mediações: comunicação, cultura e hegemonia*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2008.

\_\_\_\_\_, BARCELOS, C. *Comunicação e mediações culturais*. Revista Brasileira de Ciências da Comunicação. Vol. XXIII, nº 1, janeiro/junho de 2000.

MORGAN, Gareth. *Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações*. In: CALDAS, Miguel P. e BERTERO, Carlos O. (orgs). *Teoria das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007, p. 13-33.

PUTNAM, Linda. *Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas*, In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

RODRIGO ALSINA, Miguel. *Elementos para una comunicación intercultural*. Revista Cidob d'Affers Internacionals, Barcelona, n. 36, p. 11-21, maio 1997.

SCHEIN, E. *Coming to a new awareness of organizational culture*. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, 2003.

TANURE, Betania. *Gestão à Brasileira: Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

TANURE, B; DUARTE, R. *O impacto da diversidade cultural na gestão internacional*. In TANURE, B; DUARTE, R. (Orgs.). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.





# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A POLÍTICA NACIONAL DE HUMANIZAÇÃO NOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS PÚBLICOS<sup>1</sup>

---

Camila C. BARTHS<sup>2</sup>  
Karla M. MULLER<sup>3</sup>

## RESUMO

O artigo levanta as questões relacionadas à Política Nacional de Humanização (PNH) e a possibilidade de concretização dessa política através da comunicação organizacional, trazendo elementos da comunicação relacional e aspectos contextuais dos campos da saúde e comunicação para a discussão do tema. As áreas se entrelaçam na busca pela compreensão de como se constituem as práticas socioculturais nos hospitais públicos universitários para a real adoção das políticas, visando o benefício do cidadão usuário do Sistema Único de Saúde (SUS). Apresenta-se

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no X Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ABRAPCORP): Comunicação, governança e organizações. GT 5 – Comunicação, políticas e estratégias. Universidade Anhembi Morumbi - São Paulo/ SP – 17 a 20 de maio de 2016.

<sup>2</sup> Doutoranda em Comunicação e Informação/UFRGS; Mestre em Comunicação e Informação/UFRGS; Relações Públicas. Relações Públicas do Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Membro da Equipe Coordenadora do Projeto de Extensão Em dia com a pesquisa – PPGCOM/UFRGS. Email: camilabarth@gmail.com.

<sup>3</sup> Dra. em Ciências da Comunicação; Mestre em Comunicação; Relações Públicas, Jornalista e Publicitária. Profa. pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Coordenadora da pesquisa “Mídia e Fronteiras: cartografia dos estudos no Brasil”; Membro dos Grupo de Pesquisa no CNPq “Comunicação e práticas culturais”, “Mídia, tecnologia e cultura” e “História da Comunicação”; Coordenadora do Projeto de Extensão Em dia com a pesquisa – PPGCOM/UFRGS; Assessora *Ad Hoc* do CNPq e da CAPES. E-mail: kmmuller@ufrgs.br.

um recorte dos sites de hospitais públicos universitários para realização de análise e dados sobre as possíveis práticas que podem ser desenvolvidas sobre a PNH nessas instituições, que são o braço educacional das práxis das universidades públicas na área da saúde no Brasil.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; política nacional de humanização; saúde; hospitais universitários.

## APRESENTAÇÃO

As questões articuladas nesse paper, passam pela comunicação organizacional e saúde, buscando evidenciar como a comunicação pode concretizar a Política Nacional de Humanização (PNH) em organizações hospitalares. O entrelaçamento destas áreas permite reflexões acerca do relacionamento com elementos socioculturais, possibilitando desdobramentos dos processos comunicacionais que podem melhorar e facilitar o acesso da sociedade à saúde.

Apesar de a saúde ser pauta permanente na vida social, percebe-se que nas pesquisas científicas no campo da comunicação isto não é tão evidenciado. As práticas comunicacionais que permitem o acesso à saúde, podem concretizar as políticas de saúde e o direito à saúde pelos cidadãos. Conforme a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, a saúde é um direito de todos em nosso país, e é disponibilizada e regulamentada pelos órgãos públicos federais, pois, conforme o Art. 2º, “a saúde é um direito fundamental do ser humano, devendo o Estado prover as condições indispensáveis ao seu pleno exercício”<sup>4</sup>.

Através do Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro a legislação da saúde pública é executada com a participação de todas as esferas governamentais (município, estado e união), cada um com competências distintas que se complementam para a efetiva prestação do serviço, garantindo - ou devendo garantir - aos cidadãos o direito à saúde. E além dessas garantias, conforme informa o site do Ministério da Saúde, também faz parte das políticas públicas, a humanização das práticas, incluindo nessa dinâmica o desenvolvimento e consolidação de movi-

---

<sup>4</sup> Fonte: site Planalto

mentos instituintes, críticos e criadores, emergentes do complexo processo de produção das relações sociais<sup>5</sup>

Nesta reflexão, procuramos evidências de como as práticas comunicativas das instituições de saúde públicas concretizam a Política Nacional de Humanização (PNH) do SUS, considerando que a humanização é para o Ministério da Saúde (2010, p.6) estratégia de democratização da gestão e das práticas de saúde, “democratização, como substantivo, impõe a inclusão da diferença na ação política e institucional. Assim, humanizar é um processo ativo e sistemático de inclusão”.

As organizações que fazem parte da análise proposta nesse documento, são os hospitais públicos universitários no Brasil tendo em vista o elemento educacional que essas instituições têm e o fato de estarem vinculadas à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) - que foi criada para dar continuidade ao Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (Rehuf). Esse programa foi criado pelo Decreto nº 7.082 em 2010, e desde então, estão sendo adotadas medidas que contemplam a reestruturação física e tecnológica das unidades, com a modernização do parque tecnológico; a revisão do financiamento da rede, com aumento progressivo do orçamento destinado às instituições; a melhoria dos processos de gestão; a recuperação do quadro de recursos humanos dos hospitais e o aprimoramento das atividades hospitalares vinculadas ao ensino, pesquisa e extensão, bem como à assistência à saúde<sup>6</sup>. A rede de hospitais universitários federais é formada por 50 hospitais vinculados a 36 universidades federais, porém utilizamos como amostra os portais institucionais de cinco hospitais que representam as principais regiões brasileiras.

A partir desta breve exposição, faremos uma análise, pelo viés da Comunicação, especialmente da Comunicação Organizacional para poder discutir sobre a concretização da PNH em hospitais públicos universitários brasileiros.

---

<sup>5</sup> Fonte: site Ministério da Saúde

<sup>6</sup> Fonte: site Ministério da Saúde

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL RELACIONAL

Partimos do conceito de comunicação organizacional relacional para tratar do tema política de humanização em saúde, pois compreendemos que somente através dos relacionamentos é possível receber, interpretar e concretizar políticas que tenham relação com a ação. As autoras que nos guiam inicialmente nesse modelo de comunicação organizacional relacional são Oliveira e Paula que destacam:

a comunicação é um processo dinâmico, em movimento que pressupõe atualização e renovação constantes, com base nas próprias interações das organizações com os grupos envolvidos em determinadas situações (2012, p. 71).

Todas as organizações têm ou devem ter estratégias para se comunicar com os públicos, ou grupos, e existe um processo comunicacional, que deve ser pensado não só com os interesses da organização, mas sim,

que concretizem as interações da organização nos ambientes interno e externo, por meio de informação e de oportunidades de relacionamento com os diferentes públicos, sem desconhecer o “outro” - sujeito do processo (OLIVEIRA; PAULA, 2012, p.72).

Quando tratamos de instituições hospitalares, estamos lidando com organizações que têm como público cliente, o paciente. Esse público não vai embora quando termina o expediente, pois os hospitais públicos funcionam 24 horas, e por isso o “cliente” está o tempo todo dentro da organização. Cabe destacar que ele, não raras vezes, permanece mais tempo dentro da instituição do que o próprio funcionário, pois este tem sua jornada definida em períodos de trabalho pré-estabelecidos. Sendo assim, a categorização de público interno e externo para essas organizações, fica cada vez mais complexa, além das questões tecnológicas em jogo, “a fronteira que separa os ambientes interno e externo das organizações na contemporaneidade torna-se fluida e dispersa” (OLIVEIRA; PAULA, 2012, p.72). Do ponto de vista da comunicação relacional, compreendemos que os processos precisam ser flexíveis, possibilitando trocas e interpretações de diferentes ângulos.

Nessa perspectiva, as autoras trazem o conceito de “estratégia como prática”, de Richard Whittington (1996; 2004), afirmando que, “*the practice perspective on strategy shifts concern from the core competence of the corporation to the practical competence of the manager as strategist*” (WHITTINGTON, 1996, p. 731). Ou seja, o gestor estará sempre próximo da ação que precisa ser realizada, terá um relacionamento próximo com o público que pretende impactar. Com este posicionamento, o autor propõe um pensamento no qual a organização se preocupe menos com as estratégias da instituição em si, e mais com quem desempenhará a estratégia. Nesse sentido, é preciso considerar que as relações extrapolam as organizações e afetam de alguma forma a sociedade, ou seja, “demanda-se um enfoque que reconheça e considere as questões políticas e sociais que perpassam a sociedade, não restringindo-se apenas aos aspectos da organização” (OLIVEIRA; PAULA, 2012, p. 73).

Nas instituições hospitalares, de acordo com esse enfoque, as relações entre as pessoas são geralmente abaladas por situações e emoções que oscilam entre a dor, desesperança, medo, sofrimento, e momentos de alegria como o do nascimento de uma nova vida, a cura de uma doença, ou eliminação de uma suspeita. Portanto, são muito complexas, repletas de sentimentos dos mais variados tipos.

## **A NATUREZA DAS INSTITUIÇÕES HOSPITALARES**

Os Hospitais Universitários (HU's) atuam como centros de formação de estudantes e desenvolvimento de tecnologia para a área da saúde, vinculado a universidades com cursos na área da saúde. Sendo assim, também possuem papel de destaque na comunidade em que estão inseridos, sendo referência na assistência, ensino e pesquisa em saúde. Segundo o Ministério da Educação, órgão ao qual estão vinculados,

A efetiva prestação de serviços à população possibilita o aprimoramento constante do atendimento e a elaboração de protocolos técnicos para as diversas patologias. Isso garante melhores padrões de eficiência, à disposição da rede do Sistema Único de Saúde (SUS). Além disso, os programas de educação continuada oferecem oportunidade de atualização técnica aos profissionais de todo o sistema de saúde (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2015).

Historicamente, antes de 1992, os HU's eram utilizados para treinamentos técnicos das equipes médicas, sem nenhum vínculo com o sistema de saúde. Sua gestão não era profissionalizada e nem submetida ao mérito acadêmico, assim, os docentes mais graduados eram os mais influentes. Esses hospitais eram tratados pelo Ministério da Saúde e pelos gestores do SUS como hospitais não estratégicos na rede de atendimento (TORO, 2005).

Conforme o autor, a partir da implementação da constituição de 1988, com a normatização do SUS, garantindo o atendimento a todos os brasileiros, e também os princípios de integralidade e equidade do tratamento, iniciou um movimento considerando os HU's como referência de atendimento complexo. Com isso, a população começou a contar com instituições de qualidade. Entretanto estas instituições não estavam preparadas para a gestão dessa nova demanda de atendimentos. Por isso, foi criada uma comissão com diversas entidades para estudar propostas de melhorias para essas organizações, que visavam além do aumento financeiro para a sustentação do funcionamento dos hospitais, um contrato que estabelecia metas com quatro tópicos principais: gestão, inserção no SUS, humanização e qualidade (TORO, 2005).

Os HU's, apesar de serem instituições de promoção da saúde, estão vinculados ao Ministério da Educação, pelo fato de também cumprir o papel de instituição educacional, e que, por sua vez, determina que a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares irá administrar e gerenciar os hospitais.

Atualmente a educação é um dos principais elementos da “nova” promoção da saúde, conceito em evidência no Brasil na área da saúde, por isso os HU's estão no cerne do desenvolvimento dos conceitos de saúde no país. São nestas instituições que se qualificam os alunos da área, que levarão os conhecimentos e experiências para outros locais. Estes hospitais precisam ser exemplo e referência na educação em saúde, bem como de boas práticas e relacionamento com o paciente.

Oliveira (2005) ressalta que é necessário um modelo radical de educação em saúde, que se proponha a atender as complexidades da nova saúde pública e trabalhar em uma perspectiva mais moderna de educação. Essa nova proposta deve estar centrada num incremento da consciência crítica das pessoas, objetivo que está diretamente relacionado à noção de conscientização.

A simples educação de transmitir um conhecimento, sem aplicá-lo, sem compreendê-lo está ultrapassado, é preciso promover muito mais a mudança social do que a transformação pessoal do modelo preventivo. E assim, ao invés de trabalhar com os indivíduos, como alvos isolados, a educação em saúde busca atingir seus objetivos trabalhando com grupos.

Dessa forma, supõe-se que indivíduos conscientes sejam capazes de se responsabilizar pela própria saúde, não apenas tomando decisões responsáveis quanto à saúde pessoal, mas, também, em relação à sua competência para articular intervenções no ambiente que resultem na manutenção da saúde.

Portanto, por um lado, percebemos que a educação em saúde é uma das formas de empoderar as pessoas para as escolhas sobre a sua saúde, mesmo que esta escolha não seja simples, e de forma alguma podemos reduzir a complexidade desse tema que tem muito a avançar. Por outro, consideramos que a comunicação está diretamente atrelada à educação em saúde, fazendo parte do processo de conscientização e transformação de hábitos, uma das questões fundamentais para a abordagem da humanização nas instituições hospitalares, e as políticas a que estas estão submetidas.

## **A POLÍTICA NACIONAL DE HUMANIZAÇÃO DO SUS**

Para contextualizar a política a que se refere esse trabalho, resgatamos seu surgimento na área da saúde. Em 2001, a humanização pela primeira vez aparece no nome de um programa: Programa Nacional de Humanização do Atendimento Hospitalar (PNHAH). Visava melhorar a qualidade do atendimento hospitalar, através de ações que davam ênfase à melhoria da assistência, focando principalmente as relações entre usuários e profissionais da área da saúde. Desde então, a humanização avançou também em outras instâncias do SUS, e o que era um Programa se transforma, em 2003, em uma Política: a Política Nacional de Humanização (PNH).

Com a PNH, as ações de humanização voltam-se também para as demais instâncias da saúde, pois a política objetiva a garantia e efetivação do SUS, através da mudança dos modos de fazer, dos modelos de atenção e gestão da saúde. A PNH entende humanização como a valorização dos diferentes sujeitos - usuários, trabalhadores e gestores - implicados



no processo de produção de saúde. Valorizar os sujeitos é oportunizar uma maior autonomia, a ampliação da sua capacidade de transformar a realidade em que vivem, através da responsabilidade compartilhada, da criação de vínculos solidários, da participação coletiva nos processos de gestão e de produção de saúde<sup>7</sup>. Aqui podemos compreender que a PNH versa também sobre os relacionamentos, como forma de comunicação da organização com seus públicos. A empatia como característica norteadora dos processos comunicacionais e de valorização do público.

De acordo com os Cadernos HumanizaSUS (2010), a política foi formulada no Ministério da Saúde, “e alcançou em pouco mais de meia década secretarias estaduais e municipais de saúde e, principalmente, serviços de saúde em diversos âmbitos do SUS”. Porém, a PNH não se restringe à institucionalidade do SUS, e cria a condição desafiadora de se constituir efetivamente como uma política pública. Dessa forma, define estratégias para a sua própria constituição como movimento social e político (CADERNOS HUMANIZASUS, 2010).

Assim, o documento demonstra que a PNH tem se afirmado em defesa do direito à saúde, da vida e da democracia nas organizações, dando resposta às demandas sociais por humanização na atenção e na gestão, afirmando ainda que:

a PNH não se apresenta como uma política específica de nenhum tipo de serviço de saúde, especialidade profissional ou âmbito gerencial no SUS, de forma que o enfoque sobre as demais políticas de saúde, sem se contrapor a abordagens especializadas, busca compor com elas (CADERNOS HUMANIZASUS, 2010, p. 6).

Dessa forma, a PNH foi aos poucos se estendendo a outras dimensões além da assistência, conforme o HumanizaSUS (2004, p. 9-10), os princípios norteadores da PNH são:

1. Valorização da dimensão subjetiva e social em todas as práticas de atenção e gestão, fortalecendo/estimulando processos integradores e promotores de compromissos/respon-

---

<sup>7</sup> Fonte: site HumanizaSUS

sabilização; 2. Estímulo a processos comprometidos com a produção de saúde e com a produção de sujeitos. 3. Fortalecimento de trabalho em equipe multiprofissional, estimulando a transdisciplinaridade e a grupalidade. 4. Atuação em rede com alta conectividade, de modo cooperativo e solidário, em conformidade com as diretrizes do SUS. 5. Utilização da informação, da comunicação, da educação (grifo nosso) permanente e dos espaços da gestão na construção de autonomia e protagonismo de sujeitos e coletivos.

Percebemos que há características de multi/transdisciplinaridade nos princípios, o que fortalece e dissemina a PNH de forma ampla entre as áreas que a compreende. Não são apenas do Campo da Saúde, mas das Ciências Sociais e Humanas. Ter a comunicação e a educação entre os princípios da política, confere a ela um caráter social e democrático, funções dos elementos aqui referenciados. Já entre as diretrizes da política estão o acolhimento, a gestão participativa e cogestão, ambiência, clínica ampliada e compartilhada, valorização do trabalhador e defesa dos direitos dos usuários (PNH, 2003), definições que veremos mais adiante, na análise realizada, mas, para tanto, precisamos compreender como estas questões são tratadas por organizações da área.

## **COMUNICAÇÃO E SAÚDE: PERCEPÇÕES DOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS**

Como vimos nos capítulos anteriores, acreditamos que as políticas de saúde precisam da comunicação para ser compreendidas e postas em prática. A ligação das duas áreas existe há muito tempo, porém foi abordada de diversas maneiras ao longo da história. Cardoso (2003) faz um resgate histórico como forma de contextualização de com a comunicação vem caminhando com a educação em saúde no Brasil. A autora revela que as práticas educativas e comunicativas foram instituídas em 1920 através da propaganda sanitária como uma tentativa de “pedagogia civilizatória”, por meio do discurso sanitário, disseminação de comportamento saudável e preventivo. Assim, vigorava o sistema de comunicação informacional. A partir do governo de Vargas (1930), a saúde, comunicação e educação se tornaram estratégicas com objetivos ideológicos, disseminando informações sobre doenças e formas

de prevenção. Já nas décadas seguintes, a comunicação figurava como modelagem às políticas públicas de saúde, para intervir nas práticas e costumes da população (ARAÚJO; CARDOSO, 2007).

No período de redemocratização do Brasil, iniciou-se um movimento para pensar a saúde:

de forma ampliada e reconhecer o direito à participação social como um dos pilares da reformulação do sistema de saúde, favoreceu também a problematização e revisão das práticas de educação e comunicação tradicionalmente desenvolvidas (CARDOSO, 2003, p. 22).

Percebe-se ainda, que a comunicação começa a ser pautada nos grupos sociais, instituições e entidades de saúde, sendo uma possibilidade para democratizar os relacionamentos e as estruturas sociais. Assim, as práticas de comunicação em saúde, nessa época, tem predominantemente um caráter instrumental e normatizador, com disputa pelas autoridades sanitárias e ambientais pelo poder da enunciação, utilizando uma comunicação unidirecional, sem direito de escuta (CARDOSO, 2003). A autora relata, que durante o processo de implantação do SUS, houve questionamentos sobre as práticas de comunicação e educação, tencionando essas áreas e promovendo um projeto de acesso às informações oficiais para demonstrar transparência na gestão pública. Porém, compreendemos que a comunicação midiática, nesse período tinha mais força do que a comunicação dirigida e relacional, para abordar as questões de saúde pública, sendo um instrumento de emissão de mensagens, seguindo o modelo informacional.

De acordo com Araújo e Cardoso (2007, p. 22), parte-se da premissa de que “políticas públicas só se constituem efetivamente como tal quando saem do papel, circulam e são apropriadas pela população a que se destinam, temos que considerar que a comunicação é inseparável desse processo”. Assim, é necessário que as políticas adquiram visibilidade e sejam convertidas em saberes e práticas, colocando a comunicação num papel determinante para o sucesso da política em questão. Conforme citam as autoras:

A comunicação que queremos precisa considerar os contextos, levar em conta os processos políticos de estabelecimen-

tos de prioridades, as condições sociais, materiais, institucionais e também subjetivas de produção de sentidos, e, muito importante, ter a clara importância das relações de poder que determinam e são determinadas pelos processos e pelas práticas comunicativas. A comunicação que queremos, precisa escutar e entender os silêncios, as ausências, amplificar as vozes historicamente abafadas, entender os sentidos “clandestinados” por força das estruturas e práticas autoritárias (ARAÚJO; CARDOSO, 2007, p. 110-111).

Portanto, diante de tamanha “dependência” da comunicação para efetivar as políticas de saúde públicas, é que compreendemos a necessidade de considerar alguns elementos que atravessam a sociedade, a saúde e a comunicação.

Como exercício analítico, selecionamos cinco sites de HU’s no Brasil, um por região, para identificar como esse canal comunicacional aborda a PNH e quais elementos evidenciam que a política é colocada em prática através da comunicação.

Para determinar os HU’s que foram analisados, utilizamos os sites institucionais, identificando quais eram vinculados à Ebserh e possuíam Assessoria de Comunicação específica do HU. A maioria dos HU’s, não possui um setor dentro da instituição que gerencie os processos comunicacionais. O trabalho de comunicação é realizado pela assessoria que atende toda a universidade, o que nem sempre assegura que exista uma política de comunicação dentro da instituição hospitalar voltada para questões específicas da área da saúde. Assim, elencamos na região sul o Hospital Escola da Universidade Federal de Pelotas, vinculado à Universidade Federal de Pelotas (Ufpel); na região centro oeste, o Hospital Universitário de Brasília, vinculado à Universidade de Brasília; na região nordeste, o Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão, vinculado à Universidade Federal do Maranhão (UFMA); na região sudeste, o Hospital das Clínicas, vinculado à Universidade Federal de Minas Gerais; e na região norte, o Hospital Universitário Bettina Ferro de Souza, vinculado à Universidade Federal do Pará. Utilizamos Bardin (2011), para a realização do estudo, com a Análise de Conteúdo buscando observar os textos e imagens que são publicados nos canais oficiais das organizações. Conforme a autora, esse método analisa as mensagens de comunicações, independente da plataforma. Para nortear o es-

tudo, empregamos os princípios da PNH publicados em forma de livreto guia para as organizações e impresso em 2013, sendo uma publicação atual, e também um meio de comunicação da política.

## ANÁLISE PRELIMINAR

Iniciamos com o site<sup>8</sup> do Hospital Escola da Ufpel, que possui um menu Humanização na página inicial. Entrando neste item, encontramos um texto de apresentação, informando que o HU participa da PNH através de um Grupo de Trabalho que existe desde o ano de 2002 promovendo debates e ações que incluem Brechó Solidário, Dia das Mães, Dia dos Pais, Festa Junina, Páscoa, Dia das Crianças, Natal e Festa de Confraternização. Há também uma página no Facebook<sup>9</sup> como local para mais informações, onde constam postagens com imagens sobre as práticas realizadas. Conforme a descrição da página, ela foi criada com o objetivo de divulgar as ações de humanização dentro do Hospital Escola da Ufpel. De acordo com a PNH, identificamos o princípio do protagonismo, corresponsabilidade e autonomia dos sujeitos coletivos, pois inclui a comunidade, pacientes e trabalhadores nas ações. Conforme a política “um SUS humanizado reconhece cada pessoa como legítima cidadã de direitos e valoriza e incentiva sua atuação na produção de saúde” (PNH, p. 7, 2013). Entre as práticas comunicadas na rede social, estão Corredor Arte do HU, expondo mostras de arte, com trabalhos de artista com deficiência, comemoração do Carnaval com os pacientes e momentos de agradecimento dos pacientes às equipes assistenciais. Podemos caracterizar a atuação do Grupo de Trabalho na diretriz gestão participativa e cogestão, pois os arranjos de trabalho permitem a experimentação da cogestão no cotidiano da saúde (PNH, 2013).

No portal do Hospital Universitário de Brasília<sup>10</sup>, não há menus específicos para a Política ou ações de humanização, mas encontramos uma notícia na página inicial que divulga a realização de “acompanhamento pedagógico do hospital a pacientes internados”, na categoria de gestão no site. Entrando na notícia, o texto cita que crianças e adolescen-

<sup>8</sup> <http://www.heufpel.com.br/sites/heufpel>

<sup>9</sup> <https://www.facebook.com/humanizacaohe>

<sup>10</sup> <http://www.ebserh.gov.br/web/hub-unb>

tes aprendem com jogos, brincadeiras e atividades escolares dentro do HU. A notícia está acompanhada de imagem, que demonstra essa prática. A matéria relata que uma pedagoga do hospital realiza atividades com os pacientes, buscando minimizar o impacto da internação. Essa ação caracteriza a diretriz de acolhimento da política, que busca sustentar a relação entre equipes e serviços e também a diretriz de ambiência, que segundo a PNH, possibilita “criar espaços saudáveis, acolhedores e confortáveis, que respeitem a privacidade, propiciem mudanças no processo de trabalho e sejam lugares de encontro entre as pessoas” (PNH, p. 9, 2013).

Navegando pelo site do Hospital Universitário da UFMA<sup>11</sup>, localizamos três notícias: “Seminário ‘Educação em Foco’ é realizado no HU-UFMA”, na categoria gestão; “Grupo de Educação Permanente em Enfermagem do HU-UFMA realiza uma série de atividades”, na categoria ensino e pesquisa; e “Mães e acompanhantes recebem orientações sobre o cuidado integral com o bebê”, na categoria saúde. Consideramos que as três notícias remetem à PNH de alguma forma. O primeiro texto relata que o objetivo do evento é “socializar boas práticas educativas e de capacitação em serviço realizadas no hospital, possibilitando uma reflexão para as novas possibilidades de incentivo ao desenvolvimento de competências profissionais dos colaboradores, pois essas iniciativas refletem uma assistência e ensino cada vez melhores”. Assim, identificamos que essa prática remete ao princípio da transversalidade, que “busca transformar as relações de trabalho a partir da ampliação do grau de contato e da comunicação entre as pessoas e grupos” (PNH, p. 6, 2013). Além disso, está associada à diretriz de acolhimento. A segunda notícia relata a participação do Grupo de Enfermagem em atividades de educação, onde identificamos os princípios de transversalidade e protagonismo, corresponsabilidade e autonomia dos sujeitos e coletivos. Ainda evidenciamos que essas práticas apontam à diretriz de valorização do trabalhador, que segundo cita a PNH, “é importante dar visibilidade à experiência dos trabalhadores e incluí-los na tomada de decisão, apostando na sua capacidade de analisar, definir e qualificar os processos de trabalho” (PNH, p. 11, 2013). A terceira notícia relata que são realizadas rodas de conversa para tirar dúvidas de mães quanto ao cuidado com o

---

<sup>11</sup> <http://www.ebserh.gov.br/web/hu-ufma>

bebê recém-nascido. De acordo com a política, essa prática está relacionada à diretriz acolhimento e ambiência.

Analisando o site do Hospital das Clínicas da Universidade de Federal de Minas Gerais<sup>12</sup>, não foi encontrado nenhum elemento que remeta à PNH. Ou seja, entramos em cada menu para verificar se havia alguma evidência dessa prática, mas nada foi evidenciado com relação a esse tipo de atividade no HU. O site demonstra ser um meio de comunicações técnicas e de caráter geral, e podemos afirmar que é instrumental. Não há indícios que há concretização da PNH, por parte das informações do site.

Por fim, no site do Hospital Universitário Bettina Ferro de Souza<sup>13</sup>, encontramos uma notícia que tem relação com a Política Nacional de Humanização: “Os EnferMágicos homenageiam o Dia Internacional da Mulher”. No texto é citado que o grupo é formado por alunos da Universidade Federal do Pará com o objetivo de realizar ação educativa voltada à valorização da mulher e alerta para prevenção de doenças. Com essa ação, identificamos o princípio de protagonismo, corresponsabilidade e autonomia dos sujeitos e coletivos, onde a gestão e atenção são construídas com a ampliação da autonomia e vontade das pessoas envolvidas (PNH, 2013).

Dessa forma, percebemos que os HU's utilizados como amostra dos hospitais universitários públicos no Brasil, utilizam a comunicação de alguma forma para a concretização da PNH. Dos princípios da política, o que não encontramos nos sites foi indissociabilidade entre atenção e gestão. Entre as diretrizes foram clínicas ampliada e compartilhada e defesa dos direitos dos usuários. Mesmo encontrando elementos que sinalizem uma possível adoção de práticas, acreditamos que os HU's não priorizam a utilização do site como canal de comunicação das práticas de humanização, apesar da maioria ter evidenciado que realiza essas práticas. Essa análise inicial forma a cena da comunicação para a humanização através dos sites do HU's selecionados para o estudo, e pode revelar modelos comunicacionais no Campo da Comunicação e Saúde, que merecem ser refletidos como maneira de gerar melhorias no processo comunicacional entre as instituições de

---

<sup>12</sup> <http://www.ebserh.gov.br/web/hc-ufmg>

<sup>13</sup> <http://www.bettina.ufpa.br>

saúde públicas com seu público, fortalecendo os relacionamentos, a democratização e o acesso à saúde.

## **CONSIDERAÇÕES**

Nas reflexões que tecemos nesse estudo, atravessamos temas complexos em nossa sociedade: comunicação organizacional e saúde. Dois campos que se interligam pela natureza humana e social na qual estão imbricados, e a complexidade das relações humanas e das organizações contemporâneas. Buscamos compreender se as práticas para humanização nas instituições de saúde são concretizadas pela comunicação através das evidências dos sites institucionais dos HU's. O que percebemos é que há informações sobre práticas de humanização; foi possível, inclusive, enquadrar as mensagens das ações nos princípios e diretrizes da PNH. Porém, numa primeira apreciação percebe-se que esses canais de comunicação demonstram ser um tanto instrumentais, pois não oferecem interatividade ou formas de participação nas ações, por parte da comunidade ou funcionários. Por se tratar de um exercício inicial da pesquisa que está em desenvolvimento, nossa proposta com essa análise foi de, por meio de indicativos previstos pela Análise de Conteúdo, enfatizar possibilidades de reflexão. Partimos de uma primeira leitura transversal para que esta dê lastro para alcançar nosso objetivo maior que é compreender como ocorre o processo de concretização das ações e buscar aí elementos que sejam agregadores ao processo. Mesmo assim, já é possível inferir que há muito dito nas linhas e entrelinhas das mensagens, nas imagens e na distribuição dessas informações no site. Entretanto, isto não garante que haja intensidade e continuidade nas ações e nas práticas dos sujeitos ligados aos HU's que concretizam a operacionalização efetiva das premissas previstas na PNH.

Sendo os Hospitais Universitários instituições de educação, onde circulam muitas pessoas todos os anos, com as trocas de semestres, conclusão e início dos cursos, e a possibilidade de levar conhecimento para suas comunidades, é o local ideal para o investimento da comunicação e educação em saúde. Não só educação formal, mas a educação de como se dá o relacionamento, as trocas de informações, a forma de atender e colocar em prática as políticas. Acreditamos que ainda há muito para avançar nas práticas comunicacionais no Campo da Saúde, com abor-



dagens relacionais, buscando pela democratização e acesso ao sistema. Assim, acreditamos que a PNH demonstra ser uma política que agrega o diferencial de valorização dos relacionamentos, e personalização do cuidado nas dimensões sociais e multiprofissionais na qual é concebida.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Inesita Soares de. CARDOSO, Janine Miranda. **Comunicação e Saúde**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2011.

CADERNOS HUMANIZA SUS. Atenção Básica / Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Política Nacional de Humanização. – Brasília : Ministério da Saúde, 2010. Disponível em: <http://portalsaude.saude.gov.br>>. Acesso em 15 dez 2015.

CARDOSO, Janine Miranda. Comunicação e Saúde: notas sobre a trajetória histórica e tendências atuais. In: SILVA, Jaqueline Olveira; BORDIN, Ronaldo (orgs.). **Máquinas de Sentido: processos comunicacionais em saúde**. Porto Alegre: Dacasa: escola de Gestão Social em Saúde/ Promed, 2003. 164 p.

EBSERH. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br>>. Acesso em 5 jan 2016.

HOSPITAL DAS CLÍNICAS DE MINAS GERAIS. Disponível em: <http://www.ebserh.gov.br/web/hc-ufmg>>. Acesso em 5 mar 2016.

HOSPITAL ESCOLA DA UFPEL. Disponível em: <<http://www.heufpel.com.br/sites/heufpel>>. Acesso em 5 mar 2016.

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO BETTINA FERRO DE SOUZA. Disponível em: <<http://www.bettina.ufpa.br>>. Acesso em 5 mar 2016.

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/web/hub-unb>>. Acesso em 5 mar 2016.

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UFMA. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/web/hu-ufma>>. Acesso em 5 mar 2016.

HUMANIZASUS: Política Nacional de Humanização: a humanização como eixo norteador das práticas de atenção e gestão em todas as instâncias do SUS / Ministério da Saúde, Secretaria Executiva, Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. Brasília: Ministério da Saúde, 2004.

LIMA, Fábila Pereira; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (orgs.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro, RJ: Senac Rio, 2012. p. 25-48. 168 p.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/>>. Acesso em 14 dez 2015.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Disponível em: <<http://portalsaude.saude.gov.br/>>. Acesso em 11 dez 2015.

OLIVEIRA, Dora Lucia. **A 'nova' saúde pública e a promoção da saúde via educação: entre a tradição e a inovação**. Revista Latino-americana de Enfermagem, São Paulo, v. 13, n. 3, pp. 423-31, 2005.

PLANALTO. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em 15 nov 2015.

PNH. In: HUMANIZASUS. Ministério da Saúde: Brasília, 2013.

REDE HUMANIZA SUS. Disponível em: <<http://www.redehumanizasus.net/>>. Acesso em 5 mar 2016.

TORO, Ivan Felizardo Contrera. **O papel dos hospitais universitários no SUS: avanços e retrocessos**. Revista Serviço Social & Saúde, Campinas, v. 4 n. 4, pp. 1-156, 2005.

WHITTINGTON, Richard. **Strategy as Practice**. Long Range Planning, Great Britain, v. 29, n. 5, pp. 731-735, 1996.





**GRUPO DE PESQUISA  
COMUNICAÇÃO  
PÚBLICA, POLÍTICA E  
GOVERNAMENTAL**

# A COMUNICAÇÃO PÚBLICA DAS INSTITUIÇÕES SOB AS PERSPECTIVAS NORMATIVA, FÁTICA E ESTRATÉGICA

---

Fiorenza Zandonade Carnielli<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo propõe uma reflexão sobre os processos de comunicação pública proporcionados a partir das instituições, apresentando uma proposta de abordagem institucional centrada nas perspectivas normativa, fática e estratégica. Para isso articula uma reflexão sobre instituição feita a partir de Castoriadis (1982), Braga (2010), Berger e Luckmann (1998), o entendimento de público trabalhado por Arendt (2014), os conceitos de comunicação pública, principalmente a partir de Esteves (2011) e Weber (2007, 2009, 2011), de comunicação organizacional com Baldissera (2009, 2014), Marques (2015), Mumby (2009) e Deetz (2010) e de estratégia em Pérez (2012). A visão para a instituição a partir da comunicação pública sustentada neste artigo significa olhar para as instituições e buscar perceber como elas articulam questões de interesse público e, portanto, são sujeitos da comunicação pública.

**Palavras-chave:** comunicação pública; instituição; perspectiva normativa; perspectiva fática; perspectiva estratégica.

## INTRODUÇÃO

Este artigo propõe uma reflexão sobre os processos de comunicação pública proporcionados a partir das instituições, apresentando uma possibilidade de abordagem institucional centrada nas perspectivas

---

<sup>1</sup> Doutoranda e mestra em Comunicação e Informação (PPGCOM/UFRGS). Professora do curso de RP (UCS). Jornalista e Relações-Públicas (UFMG).

normativa, fática e estratégica<sup>2</sup>. A partir do marco teórico da comunicação pública, assume-se o pressuposto de que ela atua como qualificadora das democracias ao colocar em circulação temas de interesse público que acionam as pessoas.

Portanto, a conceituação da comunicação pública trabalhada não é identificada à fala da coisa pública ou governamental, mas antes, do interesse público. Sua abordagem passa pelo sistema político, tomando a democracia como sua condição, e por uma base teórica que articula conceitos de espaço público, esfera pública, além do tensionamento entre interesses públicos e privados. Considera que a comunicação pública promotora do debate público se dá pela circulação de temas de interesse na esfera pública, inclusive midiática, incitada por manifestações sociais, pela sociedade organizada, seus cidadãos e também pelo Estado e suas instituições (WEBER, 2007, 2009, 2011).

Para o entendimento da instituição é fundamental o acento em seu caráter permanentemente instituinte, o que significa não se limitar aos aspectos funcionais a ela associados, mas sobretudo atentar para os processos de interação comunicacional identificados com a própria gênese institucional. Portanto, a compreensão da comunicação faz referência ao paradigma relacional, que aborda as interações comunicativas (FRANÇA, 1998) travadas pelos sujeitos individuais e coletivos na afirmação dos sentidos que dizem de si e do mundo.

Castoriadis (1982) defende que as relações sociais são instituídas porque “foram estabelecidas como maneiras de fazer universais, simbolizadas e sancionadas” (p. 151). Isso implica uma abordagem de um sujeito ativo que trabalha sobre si mesmo, “é o sujeito efetivo e totalmente penetrado pelo mundo e pelos outros” (p.128). Reconhecer essa proposição demanda entender a instituição como sujeito coletivo em ação e atentar para os sentidos apresentados e representados na interação dos seus atores. “A vida institucional de uma sociedade não se susten-

---

<sup>2</sup> Na dissertação de mestrado intitulada *A cidadania e a sua instituição: estudo de comunicação pública sobre a Defensoria do Rio Grande do Sul* e apresentada no PPGCOM/UFRGS em fevereiro de 2016, sob orientação da prof. Dra. Maria Helena Weber, a autora assume essas três perspectivas como categorias de análise para o seu objeto de pesquisa (CARNIELLI, 2016).

ta, não se preserva e não se transforma senão mediada pelas diferentes práticas e processos comunicativos empreendidos por sua coletividade” (FRANÇA e CORRÊA, 2012, p. 11). Em outras palavras, ao olhar uma instituição, a busca é por perceber o que a institui, o que se dá, necessariamente, por meio do processo comunicacional.

Usualmente, a atenção à instituição convoca o olhar para as questões formais, as regras postas em funcionamento, aquilo que normatiza e institucionaliza formalmente ou legalmente. Como indica Castoriadis (1982), o enfoque não está apenas no âmbito racional e funcional das instituições, mas também no simbólico. O olhar comunicacional está “no processo de gênese de sentido, e não nos sentidos já sancionados e longamente estabelecidos” (BRAGA, 2010, p.49). Ou seja, é preciso ver as regras antes de estarem postas, como processo e estratégia, como prática social e interacional.

Ao abordar a institucionalização como processo fundamental para a construção social da realidade, Berger e Luckmann (1998) destacam a exigência da legitimação para o mundo institucional, pois é necessário interpretar o significado das instituições em várias fórmulas legitimadoras, capazes de contar a mesma história e transformar a memória biográfica de uma geração em legitimação para a próxima geração.

Portanto, a instituição é percebida enquanto encontro de sujeitos, espaço e prática de organização de sentidos do mundo e da atuação desses sujeitos nele. Assim, toma-se a instituição como espaço em que, incitados pelo encontro com o outro, os sujeitos oferecem e reconhecem significados. Esses significados, (re)estabelecem o lugar no mundo desses sujeitos e da própria instituição. Ou seja, é o agir comunicativo, a produção de sentidos, que institui a própria instituição em uma atividade permanente e fundadora.

A visão para a instituição a partir da comunicação pública pretendida neste artigo significa olhar para as instituições e buscar perceber como elas articulam sentidos públicos, questões de interesse público e, portanto, são sujeitos da comunicação pública. A partir desse propósito, o texto está organizado a seguir em três itens. O primeiro deles é dedicado à conceituação da comunicação pública, com destaque para a articulação necessária entre os aspectos normativos e fáticos, de forma a não conduzir uma análise puramente racional, distante das práticas

concretas, e sem abrir mão da fundamental orientação ética. No item 3 aborda-se o caráter estratégico associado à comunicação pública e sua aproximação com a comunicação organizacional, com uma noção marcadamente relacional da estratégia. É com base no entendimento da comunicação pública sustentado nesses itens que, por fim, apresenta-se uma proposta de abordagem da instituição a partir de três perspectivas: normativa, fática e estratégica.

## **COMUNICAÇÃO PÚBLICA: ENTRE NORMA E FACTICIDADE**

Trabalhar a partir da perspectiva da comunicação pública significa, primeiramente, fazer valer o papel central da comunicação para a compreensão da sociedade, entendendo que todo sentido social é forjado por meio de processos de interação comunicacional. Implica, igualmente, assumir que a comunicação pública traduz a democracia no sentido de que operacionaliza critérios democráticos fundantes como acessibilidade e discutibilidade, a partir dos quais são processadas as exigências de legitimidade do exercício do poder. Nesse sentido, como defende Esteves (2011), a comunicação pública é afirmada como *medium por excelência de cidadania*.

Para a definição de comunicação pública retoma-se o entendimento do que seja o *público*. O domínio público é plural por definição, o que significa que implica relação e reconhecimento permanente da alteridade. É resultado do exercício da possibilidade de verificar identidade apesar das diferenças de perspectivas representadas nesse espaço. Para definir o termo público, Arendt (2014) chama atenção a dois aspectos, o primeiro deles que público significa aquilo que é ouvido e visto por todos, destacando que o senso de realidade depende da aparência e, portanto, de um espaço de visibilidade compartilhado. “A presença de outros que veem o que vemos e ouvem o que ouvimos garante-nos a realidade do mundo e de nós mesmos” (ARENDR, 2014, p. 62).

Como segundo aspecto, em íntima correlação ao primeiro, aponta que público significa o *espaço entre* que separa e relaciona ao mesmo tempo. “O domínio público, enquanto mundo comum, reúne-nos na companhia uns dos outros e, contudo, evita que caiamos uns sobre os outros, por assim dizer” (ARENDR, 2014, p. 65). Para a autora, portanto,



a experiência da alteridade, essencial para a percepção da realidade do mundo, dá-se no e é constitutiva do espaço público.

Como decorrência do reconhecimento de alteridades, o espaço público será ocupado por aquilo que é relevante por interessar e receber a atenção do público. A constituição do interesse público reside, como chama atenção Arendt, na possibilidade da identidade apesar das diferenças de perspectivas. “Esses interesses [públicos] constituem, na acepção mais literal da palavra, algo que *inter-essa* [*inter-est*], que se situa entre as pessoas e que, portanto, é capaz de relacioná-las e mantê-las juntas” (ARENDDT, 2014, p. 226). Assim sendo, o interesse público denota um projeto político (porque implica ação) de coexistência fundada no reconhecimento de alteridade.

No entendimento do público, aciona-se, ainda, o debate no âmbito da negociação argumentativa entre cidadãos. Habermas (2003a, 2003b) descreve publicidade, crítica e debate como os critérios que constituem a base da comunicação pública que, por sua vez, vai produzir a opinião pública. Esteves (2011) analisa esses critérios e, a partir deles, faz suas considerações sobre três princípios da comunicação pública. (1) *Princípio do não fechamento do público* (publicidade ou acessibilidade), que indica ampla liberdade de participação sob a ética do discurso, ou seja, que nenhuma exclusão seja admitida entre todos aqueles que possuem a competência da palavra e do agir. (2) *Princípio de não fechamento temático* da comunicação pública (discutibilidade), em que a própria seleção dos assuntos torna-se tarefa da comunicação pública. Por fim, (3) *princípio da paridade argumentativa* (racionalidade), que postula que a todos os participantes deve ser reconhecida uma igualdade essencial de estatuto, prevalecendo a força de validade dos argumentos apresentados.

Essa caracterização de comunicação pública marca sua dimensão eminentemente cognitiva ao ressaltar seus propósitos esclarecedores. O autor destaca ainda as características argumentativas do processo de comunicação pública, que promove a qualificação das formas com que as divergências são dirimidas no processo de construção de conhecimento. Por fim, reafirma o caráter processual da comunicação pública, sempre aberta e passível de ser aprofundada ou aperfeiçoada. Esses são os princípios de um entendimento normativo da comunicação pública, seu modelo e preceito ético que, como chama atenção Esteves, será

sempre tensionado pela facticidade: “o desafio que se coloca é, sim, o de construir um entendimento dessa mesma realidade, das diversas situações e dimensões sociais concretas que a constituem, que possa ir mais além do senso comum” (ESTEVES, 2011, p. 212).

Direcionando-se para o entendimento operacional das práticas que se dão a verificar, Weber (2007, 2010, 2011) aborda a comunicação pública na perspectiva política e privilegia a instauração do debate público em rede. A autora chama atenção de que a comunicação pública não se restringe às ações de comunicação dos governos: “a comunicação pública existe quando se constitui como redes, a partir da circulação de temas de interesse público gerados em sistemas de comunicação” (WEBER, 2007, p. 23). A autora defende:

[...] a comunicação pública não pode ser determinada, apenas, a partir de legislação ou estruturas mas é configurada pela circulação de temas de interesse público, nos modos de debater e repercutir estes temas, sem controle direto. Trata-se da comunicação pública constituída pela abordagem e circulação de temas vitais à sociedade, ao Estado e à política. (WEBER, 2007, p. 24).

Veem-se aqui duas ideias centrais: uma relacionada ao conteúdo da comunicação pública (temas de interesse público) e outra à sua forma (redes). O interesse público é caracterizado pelos princípios de funcionamento do espaço público. A ideia de rede ressalta que esses temas são lançados e reconhecidos por diferentes sistemas de comunicação ligados a instituições públicas e privadas, formando um emaranhado de fluxos de informações que perpassa os indivíduos. A autora identifica algumas dessas principais redes: Rede de Comunicação Social, Comunicação Política, Comunicação do Judiciário, Comunicação Científica e Educacional, Comunicação Mercadológica, Comunicação Religiosa e os Sistemas de Comunicação Midiática.

Entende-se que cada rede tem sua própria complexidade no modo e no interesse específico de abordar temas de interesse público e a repercussão destes é proporcional aos interesses (públicos e privados) de outras redes. São, então, tecidos os debates no espaço público e desencadeados ataques, pactos e defesas em torno de temas essenciais à

sociedade a partir de perspectivas tão públicas quanto privadas. (WEBER, 2007, p.25).

As redes de comunicação pública, então, são tomadas por temas sempre tensionados por interesses públicos e privados. Esse é o nível da facticidade, indicado por Esteves, em contraste com o nível normativo. A questão que se coloca é analisar essa realidade buscando ver o que potencializa e o que barra a realização da comunicação pública ideal, enquanto característica de um Estado democrático.

Assim sendo, em resumo, a conceituação da comunicação pública aqui trabalhada passa pelo sistema político, entendendo a democracia como pressuposto. Considera que a comunicação pública estabelecida do debate público é promovida pela circulação de temas de interesse na esfera pública, inclusive, midiática, incitada por manifestações sociais, pela sociedade organizada, seus cidadãos e também pelo Estado. Dessa forma, refere-se à comunicação pública não apenas para identificar a fala da coisa pública ou governamental, mas antes, do interesse público. Sua abordagem deve reconhecer os propósitos éticos, mas não pode se limitar pela perspectiva normativa, a ser permanentemente tensionada pela realidade fática, ou seja, as possibilidades concretas da comunicação pública.

## **CARÁTER ESTRATÉGICO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Na defesa do interesse público, a comunicação pública assume caráter estratégico. Trata-se de promover a comunicação com vistas a alcançar objetivos selecionados estrategicamente em detrimento de outros. O objetivo pode relacionar-se à defesa argumentativa de um valor através de narrativas que possam confirmar a validade – do valor e da instituição que o representa. Considerando o tensionamento permanente entre interesses públicos e privados, esses objetivos estratégicos da instituição conjugarão também a visão para objetivos privados ou mais particulares.

Weber (2011) destaca que a comunicação realizada pelos atores públicos tem caráter estratégico pois, se responde às necessidades de transparência, é também marcada por interesses privados na busca por visibilidade política, uma imagem pública favorável, adesão de opiniões e, por fim, votos. A autora defende que “a comunicação do Estado é sem-

pre necessariamente estratégica” (WEBER, 2011, p. 105) e que responde ao legítimo interesse das instituições estatais.

Para a compreensão dessa dimensão estratégica acentuada por Weber (2011) contribuem os estudos da Comunicação Organizacional, entendida “como processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2009, p.135). A partir desse entendimento, o conceito de comunicação estratégica é dado necessariamente em relação e não como simples intenção de influenciar traduzida numa equação de causa e efeito.

Reforçando que é em comunicação que os sujeitos se relacionam para construir uma organização, Baldissera (2014) aponta três âmbitos organizacionais: (1) *organização comunicada* referindo-se aos processos formais, planejados, autorizados, pensados estrategicamente para sua visibilidade; (2) *organização comunicante* existe sempre que algum sujeito estabelece relação direta com a organização e, portanto, produz sentido – também abarca a comunicação comunicada; e (3) *organização falada* que trata da comunicação que tem a organização como referência, mas os sujeitos não estão em relação direta com a organização, referindo-se a ela em ambientes externos. Nos termos de uma abordagem complexa assumida pelo autor, a comunicação de uma organização será diálogo, relação, estratégia e discurso autorizado, mas também resistência, cooperação e subversão.

Isso significa assumir uma visão sociológica da instituição de sentidos, fundamental para a abordagem da comunicação organizacional. A partir dessa perspectiva, Marques destaca que:

A comunicação é enfocada a partir de um contexto conformato pela relação entre os interlocutores: a organização é percebida como sujeito relacional complexo que, em interação com seus membros e com a sociedade, configura um dado contexto de interações. Assim, a abordagem comunicacional no contexto das organizações se interessa pela análise do movimento, pelo estudo de como a interação atualiza a relação da organização e seus interlocutores, posicionando-os e reposicionando-os frente aos outros para que sentidos sejam construídos e reconstruídos de forma incessante. (MARQUES, 2015, p.7).

Nesse mesmo sentido, Mumby afirma que abordar as realidades organizacionais “é uma questão de entender como membros se envolvem coletivamente em processos de produção de sentido por meio de práticas de comunicação” (2009, p. 197). O autor defende que as organizações e os processos organizacionais são políticos por definição, indicando a adoção de uma perspectiva crítica que explore as articulações entre comunicação, poder e organização.

Deetz (2010) também ressalta que menos que uma ferramenta de gestão, a comunicação deve ser abordada como processo fundamental para a existência das organizações. Assim, o foco “não [é] a transmissão, mas a formação do significado, da informação e do conhecimento, bem como o grau em que esse processo é livre e aberto em relação à inclusão das pessoas e do seu contexto” (p. 85). É nesse sentido que o autor vai defender que um dos principais papéis da área da Comunicação Organizacional é desenvolver conceitos e práticas para uma democracia mais participativa, que permitam que a sociedade possa ganhar “mais produtivamente a partir de nossas diferenças” (DEETZ, 2010, p. 97).

Pérez (2012) igualmente defende o abandono de uma concepção funcionalista da comunicação como transmissão em nome de sua compreensão relacional o que, conseqüentemente, significa uma outra abordagem para os sujeitos e suas organizações. Entender um sujeito não puramente racional, mas sim relacional, leva a perceber as organizações não como fechadas em si, mas como sistemas abertos. Não se trata de estruturas fixas, mas sistemas complexos não mais abordados a partir de uma ordem mecânica.

Dessa forma, o fazer organizacional está necessariamente compreendido por uma comunicação dialógica e participativa, marcada pela negociação permanente. Assim, o objetivo desejado por uma organização não será alcançado numa guerra em que o inimigo deve ser superado, mas antes num processo de interação com os públicos, com as partes envolvidas. É aqui que entra a ideia de estratégia não mais abordada em termos de conflito (marco militar em que historicamente sua ideia foi desenvolvida), mas “a estratégia como ciência da articulação humana” (PÉREZ, 2012, p.182, tradução nossa). Esse é o centro da argumentação da *Nueva Teoría Estratégica* (NTE) advogada por Pérez em parceria com outros autores da Comunicação Organizacional.

Na *Nova Teoria Estratégica* o olhar relacional é o que marca a abordagem das organizações e das pessoas, o que implica alterar a compreensão “de fazer estratégias para viver estrategicamente” (PÉREZ, 2012, p.189, tradução nossa). Ou seja, a organização deixa de ser vista como a formuladora e controladora de estratégias (paradigma gerencial) para ser vista como espaço de interação e negociação de visões e realizações de mundo.

Isso significa entender a ação estratégica como ação comunicacional, como relação que não pode afastar o outro – a decisão estratégica de eleição entre alternativas que projetam um futuro desejado mas sempre incerto implica, necessariamente, o cálculo do outro.

Estratégia é a disciplina que nos ajuda a eleger o conjunto de decisões supostamente melhores para alcançar os cenários de futuro que temos visado e que constituem nossas metas, sabendo que não estamos sozinhos e que há outras pessoas, organizações, forças ou sistemas que com sua intervenção podem favorecer ou dificultar o alcance dessas metas. (PÉREZ, 2012, p. 51, tradução nossa).

Em resumo, Pérez (2012) apresenta a estratégia como um processo comunicacional de atuação de sujeitos no mundo que implica uma visão de futuro imaginada e desejada diante da qual se impõe a escolha de metas e ações, um caminho a ser traçado que deve ser anunciado e distribuído em tarefas. Lembrando que a estratégia não se realiza no desenho virtual desse caminho, mas sim no seu fazer, na sua construção – comunicacional – diante dos outros. A estratégia é um fazer direcionado a determinados interesses, mas sempre tensionado e refeito por outros interesses que serão colocados pelo premente convívio público e social.

## **A INSTITUIÇÃO NAS PERSPECTIVAS NORMATIVA, FÁTICA E ESTRATÉGICA**

A abordagem dos processos de comunicação pública, conforme argumentado, deve destacar os preceitos ético-normativos marcados pela relevância pública e os aspectos da facticidade interacional dos sujeitos, atentando para a ação comunicacional que, afinal, concretiza aqueles ideais. Além dos aspectos normativos e éticos, há de se considerar as questões estratégicas relacionadas a comunicação pública e a

disputa de poder e visibilidade decorrente do permanente embate entre interesses públicos e privados que caracteriza o espaço público. Temos, portanto, três âmbitos fundamentais à compreensão da comunicação pública – normativo, fático e estratégico – que buscaremos aplicar à realidade institucional como proposta para a análise dos processos de comunicação pública instaurados a partir das instituições.

Partindo do entendimento mais amplo da instituição social como um todo – conforme abordagem de Castoriadis (1982), Berger e Luckmann (1998) e Braga (2010) – é possível tomar a instituição formalizada, atentando para seu processo instituinte, portanto comunicacional. Ao colocar em comunicação os atores e ao se comunicar, a instituição ativa o próprio processo de institucionalização e viabiliza as interações sociais em seu âmbito.

Assim sendo, para pensar uma instituição é necessário pensar nos sentidos que a constituem, criam identificação e permitem seu reconhecimento. Dessa forma, veem-se as interações comunicativas como viabilizadoras dos sentidos comuns, ou seja, como processo instituinte da instituição, tanto internamente (na interação com seus sujeitos), como externamente (na interação com outras instituições e sujeitos sociais). Ou seja, para dentro ou para fora, a instituição se afirma e se reafirma, conquista espaço e reconhecimento, comunicando-se. Porque a instituição não pode se instituir por outro processo que não seja o da interação comunicacional.

Nesse contexto, para as instituições, comunicar é uma questão de existência: é estratégia instituinte. O ato de comunicar é (re)criador por natureza da instituição e essa (re)criação só pode acontecer na interação comunicativa dos sujeitos. Por isso, a comunicação é assumida como estratégia instituinte da instituição. Isso quer dizer, antes de tudo, reconhecer a comunicação como fundante para uma instituição, configurada formalmente como uma organização pública ou privada. Portanto, a comunicação é entendida como condição primeva das instituições.

Tomar a comunicação como condição primeva e fundante de uma instituição significa que a sua abordagem enquanto fenômeno será, necessariamente, comunicacional. Portanto, a abordagem comunicacional da instituição deve ser feita sem reduzi-la apenas aos aspectos funcionais, mas conciliando os processos simbólicos do instituir social. A visada à instituição aqui proposta está direcionada às suas ocorrências

mais formalizadas ou oficializadas, como é o caso de uma instituição pública ou de organizações privadas e sociais não-governamentais.

Ou seja, assume-se que, em um nível mais formalizado e oficializado (e apenas aí), as instituições equivalem às organizações – fazendo o destaque necessário de que nem toda organização pode ser tomada como instituição, embora toda organização possa, idealmente, acionar processos de institucionalização. Por isso, o campo de conhecimento da Comunicação Organizacional oferece suporte conceitual para a abordagem dos processos comunicacionais que se desenvolvem nos âmbitos institucionais mais formalizados.

A abordagem da instituição aqui apresentada está orientada pela comunicação pública e estrutura-se em três perspectivas: *normativa, fática e estratégica*. Cada uma delas indica uma forma privilegiada de olhar, um foco assumido que não exclui as demais perspectivas. Ao contrário, pretende possibilitar a integração das três como tentativa de compreender a dinâmica institucional como um todo.

#### **a) Perspectiva Normativa**

A *perspectiva normativa* diz respeito às normas que orientam a criação e o funcionamento da instituição, ao papel em defesa dos interesses públicos que se espera que desempenhe, independentemente de sua natureza pública ou privada. Portanto, fala-se do que é normativamente atribuído à instituição, das expectativas ideais e das potencialidades éticas de sua atuação.

Como defende Esteves (2011) ao falar do espaço público, a análise dessa perspectiva é um exercício crítico conduzido em nome de princípios ético-morais e que têm caráter essencialmente autorreflexivo: “nesse plano ideal, os princípios ético-morais ditam ainda a sua lei enquanto referências orientadoras para uma transformação possível (desejável) das estruturas concretas” (ESTEVES, 2011, p. 185).

Aqui, busca-se responder as seguintes perguntas: quais ideais públicos orientam a instituição? Em que medida a definição institucional é pautada por e reforça interesses públicos? Uma possibilidade para chegar a essas respostas está na análise da legislação que rege o funcionamento da instituição e dos seus posicionamentos oficiais, indicados por exemplo em seus estatutos, definição de missão, visão e valores. Nessa



perspectiva, assume-se, portanto, referência à dimensão normativa e ético-moral da comunicação pública e diante da qual coloca-se a realidade empírica – que está indicada nas duas perspectivas seguintes.

### **b) Perspectiva Fática**

A *perspectiva fática* destaca que a instituição está permanentemente em construção. Embora ela tenha um caráter objetivo e funcional, não é previamente dada, é uma contínua produção humana que se dá por meio da interação comunicativa – o que exige olhar para o nível intermediário da instituição, perto da ação dos sujeitos, como destaca Braga (2010). Nesse sentido, há, ainda, paralelo com a organização comunicante de Baldissera (2014).

Ao analisar a facticidade de uma instituição, importa compreender: como ela possibilita que os sujeitos se coloquem em relação? Como se dá a dinâmica relacional e a geração de sentidos proporcionada em seu espaço institucional? A resposta a essas indagações exige perceber as situações de interação vividas pelos sujeitos.

Destaca-se, portanto, essa perspectiva como a do acontecimento institucional, onde assiste-se à atividade instituinte de sentidos e objetivos, aos atores construindo e desempenhando papéis e recriando seu lugar social e também o da instituição. Dessa forma, essa categoria marca diferenciação em relação aos sentidos já sancionados representados pela abordagem normativa.

### **c) Perspectiva Estratégica**

A *perspectiva estratégica* é aquela em que a instituição se apresenta como capaz de realizar as funções que a ela são conferidas e pode assim ser reconhecida. Relaciona-se à exigência da legitimação apontada por Berger e Luckmann (1998), que oferece explicações e justificações à ordem institucional dando status normativo a seus imperativos práticos e está necessariamente relacionada à linguagem.

Nessa perspectiva busca-se responder: como se dá a comunicação estratégica da instituição? Que tipo de adesão e valores ela busca ao promover a comunicação por visibilidade e reconhecimento? Portanto, atenta-se para a produção profissional de comunicação da instituição com vistas à projeção de uma imagem que possa ser percebida positivamente a partir da

proposição de sentidos estrategicamente reforçados. Aqui, faz-se referência à organização comunicada referida por Baldissera (2014) e ao caráter estratégico da comunicação pública destacado por Weber (2007, 2009, 2011).

Ressalta-se, ainda, conforme Pérez (2012), que essa estratégia não pode ser construída à parte da facticidade institucional, pois é abordada como um processo comunicacional de atuação de sujeitos no mundo que implica uma visão de futuro imaginada e desejada. Assim, a atuação estratégica será sempre interacional e implicará o cálculo permanente do outro.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As três perspectivas evidenciam que, diante de uma abordagem normativa do potencial ético da comunicação pública, há uma atuação institucional prática que é também estratégica e que se legitima justamente através da defesa do interesse público. Na pesquisa de mestrado que realizamos, essas três perspectivas foram apropriadas para a abordagem de uma instituição pública, a Defensoria Pública do Rio Grande do Sul. Mas acredita-se que essa tríade possa ser igualmente aplicada para outros tipos de instituições, sejam elas privadas ou comunitárias.

Os diferentes tipos de instituições implicariam uma expectativa de prevalência em relação às três dimensões. Na instituição pública, a princípio, espera-se o destaque para a perspectiva normativa; na empresa privada haveria a primazia da perspectiva estratégica orientada ao propósito do lucro; e na instituição do terceiro setor, como uma organização não-governamental, estaria ressaltada a perspectiva fática. Mas essa é apenas uma demarcação incipiente, relacionada à marca primeira da natureza da instituição.

Afinal, seu processo de institucionalização só será completo à medida que conjugue as três dimensões: sendo orientada por uma razão de ser validada, construindo e concretizando seus objetivos nas ações de seus atores e legitimando-se como tal. A ausência de quaisquer das perspectivas possivelmente resultará em um processo de institucionalização frágil, em que as referências de sentido institucional não são compartilhadas e legitimadas publicamente, ou seja, não são associadas a valores.

Ao apresentar a genealogia afirmativa de valores, Joas (2012) defende a triangulação necessária entre valores, instituições e práticas. “Os valores não devem permanecer simples valores. Eles só viverão se forem defendidos argumentativamente enquanto valores, mas sobretudo se forem

sustentados por instituições e corporificados por práticas” (JOAS, 2012, p. 200). As instituições apropriam os ideais em condições específicas, permitindo que o apelo ideal não apenas seja ouvido, mas realizado. A motivação a partir do valor é fundamental: “Quando o ‘espírito’ tiver se esvaído das instituições, não há mais confiança nelas” (JOAS, 2012, p. 201).

Dessa forma, norma, facticidade e estratégia se integram numa complementaridade necessária para um processo vigoroso de institucionalização associado à uma comunicação pública plena. Uma instituição será legitimada, terá sua validade reconhecida, na medida em que tiver uma defesa argumentativa (perspectiva normativa), apresentar suas narrativas (perspectiva estratégica) e encarná-las em suas práticas concretas (perspectiva fática).

## REFERÊNCIAS

ARENDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 12. ed. rev., 2014.

BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. (org). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos** (vol. 1). São Paulo: Saraiva, 2009. P. 135-164.

\_\_\_\_\_. Comunicação, cultura e interação nas organizações. In: Marlene Marchiori. (Org.). **Cultura e Interação**. São Caetano do Sul - SP: Difusão, 2014, v. 5, p. 87-99.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1998, 15ª ed.

BRAGA, J. L. **Comunicação é aquilo que transforma linguagens**. Rio de Janeiro: Revista Alceu, v. 10, n.20, jan/jun 2010, p. 41-54.

CARNIELLI, F. Z. **A cidadania e a sua instituição: estudo de comunicação pública sobre a Defensoria do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação. Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação. Porto Alegre, 2016.

CASTORIADIS, C. **A instituição imaginária da sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

DEETZ, S. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

ESTEVES, J. P. **Sociologia da Comunicação**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011.

FRANÇA, V. **Jornalismo e vida social: a história amena de um jornal mineiro**. Belo Horizonte: UFMG, 1998.

FRANÇA, V.; CORRÊA, L. **Mídia, instituições e valores**. Belo Horizonte: Autêntica, 2012.

JOAS, H. **A sacralidade da pessoa humana: nova genealogia dos direitos humanos**. São Paulo: Editora Unesp, 2012.

HABERMAS, J. **Mudança Estrutural da Esfera Pública**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003a.

\_\_\_\_\_. **Direito e Democracia**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003b.

MARQUES, Â. Prefácio. In: OLIVEIRA; PENNINI; MOURÃO. **Compreendendo um campo de conhecimento: reflexões epistemológicas sobre a Comunicação Organizacional a partir de autores brasileiros**. Curitiba: CVR, 2015.

MUMBY, D. **A comunicação organizacional em uma perspectiva crítica**. *Organicom*, n.10-11, 2009, p. 191-207.

PÉREZ, R. A. **Pensar la estratégia: otra perspectiva**. Buenos Aires: La Crujía, 2012.

WEBER, M. H. **Na Comunicação Pública, a captura do voto**. In: LOGOS 27: Mídia e Democracia. Rio de Janeiro: ano 14, 2º semestre de 2007, p. 21-42.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Organizacional, a síntese. Relações Públicas, a gestão estratégica**. *Organicom (USP)*, v. 10/11, p. 70-75, 2009.

\_\_\_\_\_. Estratégias da comunicação de Estado e a disputa por visibilidade e opinião. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Comunicação Pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

WEBER, M. H.; COELHO, M. P. Entre jornalismo e poderes. In: SILVA, G.; KUNSCH, D.; BERGER, C.; ALBUQUERQUE, A. (Org.). **Jornalismo Contemporâneo: figurações, impasses e perspectivas**. Salvador: EDUFBA, 2011, p. 51-78.



# O PARLAMENTO EM BUSCA DO CIDADÃO: COMO A COMUNICAÇÃO DIGITAL PODE CONTRIBUIR PARA A REPRESENTATIVIDADE LEGISLATIVA

---

Ana Lucia Romero Novelli<sup>1</sup>

## RESUMO

Tradicionalmente reconhecido como uma das instituições políticas mais desacreditadas pelo cidadão, os parlamentos têm buscado estratégias de relacionamento que tornem possível maior aproximação com o indivíduo, seja por meio de ações educativas ou participativas, seja por meio do acesso e transparência de suas informações. Em todos os casos a comunicação assume papel de destaque, uma vez que é a responsável pela mediação da função representativa. Se, há algumas décadas, se verificou expressivo investimento nas mídias tradicionais, atualmente os parlamentos estão trilhando o caminho da comunicação digital, especialmente por meio das mídias sociais. O presente estudo busca compreender o uso das mídias sociais pelas instituições legislativas tomando como base o caso de perfil do Senado Federal no facebook, que tem se destacado pelo desenvolvimento de novas formas de abordagem e conteúdo.

**Palavras-chave:** Internet; mídias sociais; comunicação pública; parlamento.

---

<sup>1</sup> Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. Atua como profissional de comunicação do Senado Federal e professora do Instituto Legislativo Brasileiro e pesquisadora associada da Universidade Católica de Brasília. Foi professora de graduação e pós-graduação em diversas instituições de ensino superior de Brasília na área de relações públicas, comunicação política, comunicação pública e opinião pública.

## INTRODUÇÃO

A compreensão sobre o tipo de relacionamento que as instituições parlamentares devem manter com os cidadãos para que se estabeleça nível satisfatório de representatividade frente as modernas demandas da sociedade da informação é um dos principais enigmas de nossas democracias representativas. Se há consenso sobre as formas no “não fazer”, as possibilidades do agir, ao contrario, despertam polêmicas e paixões que muitas vezes são contraditórias. Apenas recentemente a perspectiva institucional, no relacionamento legislativo, tem assumido algum protagonismo. Até pouco tempo, estudos e análises recaíam frequentemente sobre o comportamento de seus atores políticos diretos, parlamentares e partidos políticos.

A proposta deste estudo, se insere na perspectiva institucional que traz o parlamento como agente de comunicação capaz de estabelecer novos padrões de relacionamento a partir de plataformas tecnológicas baseadas nas mídias sociais. A reconfiguração representativa resultante deste processo não é uma certeza, dada a novidade dos processos comunicativos, mas as potencialidades que ensejam tais interações podem causar alterações significativas nos níveis de engajamento cívico da população com suas instituições representativas.

Inicialmente o artigo analisará as transformações e desafios colocados na atualidade aos parlamentos para que se tornem instituições mais próximas dos indivíduos, com predominância de conceitos como prestação de contas, transparência e acessibilidade. A seguir, o questionamento recai sobre as possibilidades apresentadas pelas novas mídias e sua condição de fomentar padrões de relacionamento que produzam resultados mais efetivos no sentido de ultrapassar a etapa do provimento de informações. Para finalizar, o estudo apresenta o caso do perfil do facebook do Senado Federal que, desde 2014, teve crescimento exponencial em número de curtidas e seguidores, a partir de novo posicionamento estratégico, em relação a formação da equipe de profissionais, seleção de conteúdo, forma e linguagem. A iniciativa pioneira do Senado nas mídias sociais sugere que pode estar se configurando em novo modelo de relacionamento institucional entre o cidadão e o parlamento.

## **O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL NA REPRESENTATIVIDADE LEGISLATIVA**

Um dos principais desafios enfrentado pelos parlamentos em todas as partes do mundo, atualmente, é a adoção de um contínuo processo evolutivo, de forma a possibilitar estrategicamente a incorporação das demandas sociais por novas formas de representação.

Como instância de representação, os parlamentos precisam do apoio da opinião pública para se manterem ativos no cenário político. Por isso, por mais que existam críticas sobre o desempenho parlamentar é possível perceber certo nível de confiança do cidadão nos princípios fundamentais da instituição parlamentar, como fonte de canalização das demandas sociais. O descompasso é muito mais entre o que se espera do papel dos parlamentos e o que realmente os parlamentos estão concretizando por meio de suas ações.

Estudos realizados pelo PNUD/IPU, em 2012, sobre as mudanças na natureza da representação parlamentar, apontam três aspectos que têm impactado de forma negativa a legitimidade parlamentar: a capacidade dos parlamentos em verificar a prestação de contas do governo; a diminuição da importância dos partidos políticos; e o surgimento de novas possibilidades de representação dos interesses dos cidadãos fora da esfera parlamentar.

Se há alguns anos os parlamentos e os partidos tinham a primazia na representação dos interesses coletivos, atualmente os cidadãos podem recorrer a outros mecanismos. É fato que a sociedade tem passado por mudanças profundas, seja por meio do incremento da individualização e expansão dos níveis de educação, seja pelo expressivo aumento da circulação da informação, inclusive da informação política. O surgimento das novas tecnologias e da internet também disponibilizaram ao cidadão formas de relacionamento e articulação que não eram possíveis antigamente.

Tais características não retiram a condição privilegiada dos parlamentos. Antes, se apresentam como o grande desafio contemporâneo para as instituições legislativas no que se refere ao seu atributo de representatividade. Tanto os cidadãos quanto os governos reconhecem a necessidade da instituição parlamentar como fórum privilegiado de harmonização de conflitos, e convergência dos interesses públicos coletivos.



Conforme aponta o relatório do PNUD/IPU (2012), a legitimidade do parlamento deriva do fato de que os parlamentares são eleitos pela população com mandatos específicos para a tarefa de representar os interesses da nação como um todo e a diversidade de formas de representação da sociedade atual faz com esta atribuição seja ainda mais importante.

O desafio dos parlamentos está justamente em demonstrar para o cidadão que é capaz de ser efetivo em sua área de atuação e fazer com que o cidadão compreenda e reconheça o que está sendo realizado. Por isso é que grande o número de parlamentos que está procurando desenvolver ações de proximidade com o cidadão.

É neste sentido que Coleman e Blumler (2009), chamam a atenção para a necessidade de desenvolvimento de uma representação mais direta entre representante e cidadão. Alguma forma de fazer com que o sentimento de desconexão existente na relação entre o indivíduo e aquele que o representa possa ser superado ou, pelo menos, minimizado. Ao pesquisar sobre as causas desta percepção negativa por parte do cidadão, Coleman e Blumler (2009) chegaram à conclusão de que as causas desta inconformidade podem estar muito mais associadas a critérios de natureza afetiva do que política, por meio da percepção da conexão, afinidade e respeito mútuo.

A natureza da representação é diferente para o representante e para o cidadão. Enquanto para o primeiro ela é uma atribuição diária e permanente na sua rotina de trabalho, para o segundo é apenas realizada em momentos específicos que demandam seu envolvimento individual com os assuntos da política. No dia a dia, a política não faz parte da realidade cotidiana do indivíduo e, por isso, o cidadão não precisa se sentir representado constantemente. Contudo, caso o cidadão tenha alguma demanda específica, é preciso que os mecanismos de representação estejam disponíveis e correspondam às expectativas de participação.

De acordo com Coleman e Blumler (2009, p. 80), poucas pessoas se mostram favoráveis a perspectiva de substituir o poder do parlamento em favor de um eleitorado plebiscitário permanente. A insatisfação pelo desempenho parlamentar pode ser superada com o aumento da representação mais direta das demandas. Por representação direta, os autores têm em mente um sistema democrático que rejeita os modos paternalistas de governo associado ao estado de bem-estar social do pós-guerra, e ado-

ta técnicas e tecnologias que vão além da consulta formal com políticas pré-estabelecidas para mobilização, escuta, aprendizado, mapeamento e resposta a diversas articulações da experiência e expertise do público.

Em resumo, os cidadãos querem um representante mais próximo, com mutualidade, coerência e empatia, sem, contudo, se tornar um cidadão participante em tempo integral.

Um fator chave para tornar a representação mais direta tem emergido da interatividade e das mídias digitais. Num mundo com alto grau de conectividade em várias áreas da vida dos cidadãos, a política é uma das últimas áreas a entrar nessa era de interatividade.

A tecnologia digital tem facilitado o crescimento do relacionamento mediado de copresença, superando as distâncias. A copresença virtual transcende o problema da proximidade física, mas o encolhimento das distâncias políticas resulta em dois fatores específicos: os representantes se tornam mais suscetíveis ao controle dos seus eleitores; e os cidadãos podem mais facilmente contatar virtualmente seus representantes.

A habilidade para manejar sua própria visibilidade e o controle público de suas impressões é um desejo antigo dos políticos. Isso permite que eles sejam vistos de modos diferenciados por diferentes grupos de pessoas, e não sejam vistos em momentos de recolhimento.

Enquanto os políticos estão procurando administrar seus contatos com os eleitores, os cidadãos tendem a ser mais afetivamente motivados, expressando preocupação sobre a qualidade do relacionamento com seus representantes, e não apenas com a quantidade de relacionamento.

A interatividade digital pode facilitar a comunicação política caracterizada por grande transparência e copresença pública, ações coletivas de mobilização, debates digitais e auto expressão dos cidadãos. Para Coleman e Blumler (2009), a democracia liberal contemporânea se torna fragilizada pela desconexão comunicativa, o que tem resultado na disseminação da falta de engajamento dos cidadãos com a política, como usualmente praticada. Nesta perspectiva, as novas tecnologias podem se apresentar como alternativas promissoras para criar formas de discursos políticos consistentes com a norma democrática.

## E A CONTRIBUIÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS?

A adoção de novas tecnologias de comunicação pelas instituições legislativas é uma realidade. Se no início foi recebida, por um lado, com o excessivo entusiasmo de quem acreditava que a internet poderia revolucionar as instituições representativas e transformar as relações políticas, e, por outro lado, com demasiado ceticismo de quem assegurava que a tecnologia somente aprofundaria ainda mais o fosso existente entre representantes e representados, atualmente a tendência ao equilíbrio tem se apresentado como norma geral.

Segundo o último relatório *World e-Parliament Report*, produzido pelo Global Center for ICT, a adoção das tecnologias de informação e comunicação pelas instituições legislativas está em expansão em todo o mundo. O estudo, realizado em 2012, com 156 instituições legislativas, que representam 126 países, demonstra as vantagens no uso da tecnologia em diversas áreas e atividades do processo legislativo:

A maioria dos parlamentos reportou que os três maiores benefícios derivados da adoção das novas tecnologias são: 1) maior quantidade de informações e documentos nos sites; 2) aumento na capacidade de disseminar informações e documentos; e 3) maior agilidade na disponibilização das informações e documentos aos parlamentares. Ao mesmo tempo em que estas melhorias apóiam a atuação dos parlamentares, elas também ajudam os parlamentos a se tornarem instituições mais abetas e transparentes (GLOBAL CENTER FOR ICT, 2102, p. 15).

O uso da internet, para permitir maior acesso e transparência aos parlamentos é o que se constata na maioria dos casos, inclusive nos países da América Latina, segundo Jason Arnold que analisou a natureza da relação entre os cidadãos e os parlamentos latino americanos, em 2012, e verificou:

grande expansão na transparência parlamentar na última década na América Latina, impulsionada em alguns países por leis de acesso a informação (LAI), e na maior parte pelo desenvolvimento da internet e sua crescente presença na vida diária da população. (ARNOLD, 2012, p. 449)

Como ferramenta de governança, a internet tem sido aliada para maior acessibilidade e tem configurado uma nova forma de atuação para os parlamentos da região, que nos últimos 10 anos passaram a se adaptar a esse novo ambiente oferecendo informações de contato com os representantes e com as próprias instituições parlamentares em seus sites.

Especificamente sobre o uso das novas tecnologias para fomentar as relações de comunicação com o cidadão, o relatório *World e-Parliament Report* (2012, p. 37), aponta que, para as instituições legislativas, os principais propósitos do uso das novas tecnologias na área da comunicação são: 1) informar os cidadãos sobre assuntos políticos e declarações: 73%; 2) explicar o que o parlamento faz: 70%; e, 3) engajar o cidadão: 53%.

E, ainda, segundo o relatório (2012, p.40), os maiores desafios da comunicação nos parlamentos a partir da adoção das novas tecnologias são:

- Os cidadãos não são familiarizados com os processos legislativos: 56%
- Os parlamentares não são familiarizados com as novas tecnologias: 45%
- É necessário muito esforço e recurso para a implantação das ferramentas de comunicação a partir das novas tecnologias: 32%

Segundo Griffith e Leston-Bandeira, os “parlamentos têm a dupla responsabilidade de defender os valores da democracia representativa e ao mesmo tempo proporcionar um fórum para a resolução de conflitos políticos e de tomada de decisão” (2012, p. 498). Em função destas características, os parlamentos têm que manter uma postura imparcial e apolítica enquanto transmitem seus conteúdos políticos, de acordo com os autores, que complementam: “os parlamentos têm processos complexos e lentos, o que trona difícil o acompanhamento das tecnologias que mudam rapidamente” (2012, p. 498).

Mesmo cientes dos obstáculos que ainda precisam ser superados, os parlamentos já perceberam o potencial de influência das novas mídias na relação do cidadão e, ainda em fase inicial, várias instituições legislativas

têm buscado novas opções de comunicação com o cidadão por meio das mídias sociais, como twitter, facebook, youtube, instagram, entre outras. As mídias sociais configuram formas diferenciadas de comunicação. Para Natalie Fenton, que analisou a interação entre internet e as redes sociais na atualidade, a comunicação nunca é apenas sobre o ato de comunicar, com ela os desejos comunicacionais e exigências de informações muitas vezes se sobrepõem. “mas nas redes sociais a necessidade de ser ligado em si, para se sentir conectado, no controle de suas formas de interação e meios de auto expressão e, em última instância, a promoção criativa do eu, são argumentos que ganham importância (FENTON, 2013, p. 126).

Segundo a autora, é preciso considerar também a capacidade das mídias sociais em apresentar de forma autônoma e sem precedentes ampla diversidade de vozes e existências, destacando a faceta central da criatividade produtiva do emissor. E esta é uma novidade com a qual os parlamentos precisam aprender a conviver. Aspectos chave da relação do cidadão com as instituições parlamentares, como transparência, acessibilidade, prestação de contas e engajamento, podem ser facilmente encontradas nas formas de comunicação típicas das mídias sociais.

Considerando as características das mídias sociais e dos parlamentos é possível apontar motivos que justificam a demora na adoção das mídias sociais como forma expressiva de comunicação, uma vez que tanto os parlamentares quanto os partidos políticos, principalmente em períodos eleitorais, já fazem uso em larga escala desta forma de comunicação. Para Bender e Leston-Bandeira, “as mídias sociais incorporam um estilo de comunicação diferente da comunicação institucional. As mídias sociais implicam em uma voz individual que o parlamento não tem” (2013, p. 4). O parlamento é constituído por um coletivo de muitos atores políticos, contudo no caso das mídias sociais essa realidade é alterada. Quem é o responsável e fala pelo parlamento nas mídias sociais não é o parlamentar, o representante político eleito. De fato, quem se expressa é um funcionário do parlamento e, como tal, deve se manifestar de forma não tendenciosa em todas as suas colocações. Constituir-se como a “voz institucional” do parlamento nas mídias sociais não é tarefa fácil, considerando a diversidade e pluralidade que reside neste tipo de instituição.

Por isso, segundo Bender e Lester-Bandeira, “o uso de mídia social aumenta o desafio para os parlamentos e, em grande medida, exige que

essas instituições se envolvam em um novo estilo de comunicação para além da comunicação institucional tradicional” (2013, p. 5).

Compatibilizadas as diferenças, as instituições legislativas podem se beneficiar com o uso adequado das mídias sociais e suas novas possibilidades de engajamento. Bender e Leston-Bandeira (2013) apresentaram alguns motivos que podem estimular positivamente a adoção e o uso das mídias sociais pelas instituições legislativas: acesso direto para os cidadãos não mediados pelos meios de comunicação; acesso direto a um público mais jovem; possibilidade de reagir mais rapidamente às novidades e eventos; possibilidade de envolver o público em uma conversa; e a possibilidade de direcionar as questões mais específicas. De todos os aspectos apresentados, os autores consideram que o mais importante é o potencial considerável das mídias sociais em promover uma real participação política. É claro que muitos questionamentos se colocam no sentido de avaliar qual é exatamente a eficácia deste tipo de participação e como os parlamentos estão usando tais potencialidades.

Em pesquisa sobre o uso das mídias sociais em cinco parlamentos europeus (Europa, França, Portugal, Escócia e Reino Unido), Bender e Leston-Bandeira (2013, p. 19) concluíram que “o uso das mídias sociais pelos parlamentos ainda está em sua infância”. Apesar das potencialidades das ferramentas de mídias sociais no apoio a um estilo mais participativo da democracia, a sua adoção pelos parlamentos é ainda tímida.

Conforme o estudo que analisou, entre novembro de 2011 e fevereiro de 2012, o conteúdo das postagens destes parlamentos no facebook, 70,5% dos posts diziam respeito ao trabalho parlamentar, como a divulgação de documentos, realização de sessões, trabalhos das comissões e calendário das atividades. Para os autores, esta abordagem se encontra no nível mais básico do engajamento que é o provimento de informações.

O restante dos posts, 29%, buscavam formas mais significativas de envolvimento com o cidadão. Deste total, 14% das publicações focavam no engajamento do cidadão em situações *offline*, 11%, em engajamentos dentro da própria internet, enquanto 4,7%, dos posts remetiam ao engajamento com o próprio trabalho parlamentar (BENDER e LESTON-BANDEIRA, 2013, p. 16).

Na América Latina, como foi demonstrado no estudo comparado de Jason Arnold (2012), os parlamentos procuram maior integração com os cidadãos a partir das novas tecnologias de comunicação, com destaque para o desempenho dos legislativos do Brasil e do Chile. Assim mesmo, o

uso das mídias sociais e suas potencialidades ainda é uma promessa que está se configurando no dia a dia de cada instituição dedicada a estabelecer novas formas de comunicação e relacionamento com a sociedade.

## **WWW.FACEBOOK.COM/SENADOFEDERAL: AINDA HÁ ESPAÇO PARA A CRIATIVIDADE**

Há 20 anos, o Senado Federal estabeleceu de forma estruturada sua própria rede de comunicação com a sociedade por meio da criação de seu canal de televisão, rádio, jornal, agência de notícias e relações públicas. Um dos principais objetivos da criação da rede foi a disponibilização de informações legislativas à população sem a intermediação dos meios de comunicação privados.

A partir de seus próprios veículos, os conteúdos produzidos pela atividade legislativa dos senadores passaram a ser oferecidos na íntegra, sem edição ou intermediação. A transparência legislativa ganhou impulso com a consolidação dos canais como fonte de informação. No entanto, o relacionamento com o cidadão não pode se estabelecer de forma completa por meio dos veículos de comunicação tradicionais, uma vez que estes são essencialmente unidirecionais.

Então, assim como outras instituições legislativas, o Senado Federal também passou a estabelecer formas alternativas de relacionamento a partir do desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação. O site do Senado na internet coloca à disposição do cidadão variadas ferramentas de consulta, informação, prestação de contas e participação que procuram diminuir a distância geográfica e barreiras físicas entre representantes e representados.

Nos últimos anos, a aceitação das mídias sociais junto aos brasileiros levou às instituições, de forma geral, a ingressarem nesse universo comunicativo quase de forma impositiva. Para estar em contato com a população era preciso possuir perfis nas diversas redes sociais disponíveis. Inicialmente o Senado abriu contas diversas no facebook, twitter, tumblr, youtube, instagram e flickr. No entanto, como a administração institucional destas contas não era centralizada, cada post refletia o pensamento da unidade administrativa que tinha aberto o respectivo perfil na rede social e não a postura estratégica da instituição. Em alguns anos, se percebeu que esta abordagem não estava causando resultado efetivo e, então,

a partir de 2014, outra estratégia ganhou espaço. Desta vez a partir da coordenação integrada da área de comunicação social do Senado Federal.

Entre os vários perfis do Senado Federal nas diversas redes sociais, a iniciativa resultou em avanços consideráveis, mas o caso do perfil do Senado no facebook tornou-se exemplar. A partir do momento em que foi consolidado em um único endereço (facebook.com/SenadoFederal), o perfil do Senado passou a experimentar radical transformação em seus padrões de relacionamento e abordagens de comunicação, com o abandono de formas tradicionais da comunicação institucional. Alguns aspectos foram responsáveis pela mudança ocorrida no perfil da conta do Senado Federal que resultaram positivamente em seu desempenho.

No início do mês de março de 2016, o perfil do Senado Federal no facebook foi classificado como o oitavo perfil mais “curtido” entre todos os perfis da área governamental do Brasil, com 1.337.051 seguidores, segundo classificação do Socialbackers, ferramenta de análise e ranking de perfis em redes sociais. Entre as instituições legislativas, o Senado Federal está 92 posições a frente da segunda instituição legislativa mais bem avaliada. A Câmara dos Deputados ocupa a 100ª posição, com 60.172 seguidores.

**TABELA 1: EVOLUÇÃO NA QUANTIDADE DE CURTIDAS NO PERFIL DO SENADO FEDERAL NO FACEBOOK**

<b>MÊS</b>	<b>SEGUIDORES NO FINAL DO MÊS</b>	<b>CRESCIMENTO DE SEGUIDORES*</b>	<b>ALCANCE TOTAL ANUAL**</b>
Dezembro/2011	10.116	-	504.614
Dezembro/2012	20.896	-	4.788.886
Dezembro/2013	52.515	-	7.157.968
Dezembro/2014	277.571	428%	138.159.151
Dezembro/2015	872.000	1.680%	807.403.069

\* crescimento em relação a quantidade de curtidas de dezembro/2013.

\*\* número hipotético calculado pelo próprio facebook que consiste na soma do número de pessoas alcançadas pelo perfil.



Mantendo a tendência de crescimento, já no mês de janeiro de 2016, o perfil ultrapassou a marca de 1 milhão de seguidores. No mês de março, o número passou a marca de 1.3 milhões.

Chama atenção neste desempenho, o fato de que as curtidas no perfil do Senado Federal não acompanharam a realidade política que a Instituição enfrentou em 2015. Segundo pesquisa do Datafolha realizada em novembro de 2015,

A reprovação ao desempenho dos deputados e senadores que estão atualmente no Congresso Nacional atingiu seu índice mais alto desde 1993: atualmente, 53% dos brasileiros consideram o trabalho dos parlamentares ruim ou péssimo. Esse índice é superior ao registrado em junho (42%) e só é superado pelo registrado em novembro de 1993 (56%) e dezembro do mesmo ano (55%), época da revelação do caso dos “anões do orçamento”, que envolvia deputados em casos de desvio de dinheiro do Orçamento da União. O desempenho dos deputados e senadores do atual Congresso é visto como ótimo ou bom por 8%, como regular por 34%, e 5% não têm opinião sobre o tema (DATAFOLHA, 2015).

É sabido que o número de curtidas nas páginas do facebook não é sinônimo de quantidade de simpatizantes, apenas indica a quantidade de pessoas interessadas em acompanhar o conteúdo divulgado pela instituição. De acordo com o *Relatório das Mídias Sociais – 2015*, do Senado Federal, foram publicados no facebook 1.724 posts ao longo de 2015. Deste total, as postagens receberam 5 milhões de curtidas, 563 mil comentários e 7 milhões de compartilhamentos.

O resultado decorre de mudanças administrativas realizadas na gestão do perfil, que por sua vez possibilitaram as mudanças na forma e conteúdo e das postagens. Em novembro de 2014, a Resolução 40/2014 atribuiu à Secretaria de Comunicação Social a tarefa de supervisionar a presença do Senado nas mídias sociais. A reorganização dos perfis começou em fevereiro de 2015 e em maio foi criado o Núcleo de Mídias Sociais, com equipe multidisciplinar incluindo, jornalistas e publicitários entre os profissionais responsáveis pela administração dos perfis. Entre as incumbências do novo grupo, está a distribuição de conteúdos a serem publicados, além das notícias jornalísticas e institucionais. Segundo o relatório, setores como

Ouidoria, e- Cidadania e DataSenado excluiram suas páginas e passaram a atuar em parceria com o Núcleo, que, em sua gestão do conteúdo, busca adaptar a informação à linguagem própria das mídias sociais.

O conteúdo das postagens, após as alterações organizacionais na estrutura da gestão dos perfis, tem se aproximado mais das necessidades de informação do cidadão sobre o trabalho legislativo. É como se os perfis se dedicassem a falar o que o cidadão quer ouvir e não o que o Senado Federal quer dizer. O foco passou a ser a população e não a instituição, como tradicionalmente ocorre na comunicação institucional clássica. A abordagem das mídias sociais deve privilegiar o relacionamento com os indivíduos. Essa mudança é claramente percebida pela avaliação dos principais posts do ano de 2015.

#### 1º lugar: 3 de setembro

Post - Pais que participarem de reuniões escolares podem ter folga (informa sobre a aprovação do projeto)

- Alcance: 21.138.369
- Compartilhamentos: 269.415
- Curtidas: 900.026
- Comentários: 56.315

#### 2º lugar: 19 de agosto

Post - Pais terão que comparecer a pelo menos 4 reuniões por ano na escola do filho (solicita que o cidadão envie sua opinião sobre o projeto)

- Alcance: 19.996.340
- Compartilhamentos: 136.707
- Curtidas: 706.031
- Comentários: 142.078

### 3º lugar: 14 de outubro

Post - Direitos dos pacientes com câncer (informa sobre os direitos do cidadão já aprovados em lei)

- Alcance: 11.223.335
- Compartilhamentos: 139.270
- Curtidas: 307.897
- Comentários: 9.266

### 4º lugar: 25 de abril

Post - Perturbação do sossego alheio - “vizinho do barulho” (informa sobre os direitos do cidadão já aprovados em lei)

- Alcance: 9.711.616
- Compartilhamentos: 239.049
- Curtidas: 333.656
- Comentários: 75.630

A guinada em direção ao interesse dos cidadãos na seleção dos conteúdos abordados pelo perfil no facebook, também pode ser observada na distribuição dos conteúdos das postagens. Em novembro de 2015, por exemplo, o perfil do Senado Federal no facebook, publicou 148 posts, com os seguintes conteúdos:

**TABELA 2: DISTRIBUIÇÃO DOS CONTEÚDOS DOS POSTS EM NOVEMBRO DE 2015**

<b>CONTEÚDO DAS POSTAGENS</b>	<b>DISTRIBUIÇÃO</b>
Direitos do cidadão a partir de leis em vigência	32%
Explicação sobre projetos de lei em tramitação	16%
Divulgação do resultado de votações de projetos de lei	11%
Frases de personalidades políticas	11%
Divulgação de formas de participação no Senado e cursos	9%
Solicitação da opinião do cidadão “Opine” e DataSenado”	8%
Comemoração de datas especiais e dicas de cidadania	8%
Notícias e institucionais diversos	6%

Como é possível verificar, o foco no cidadão abre caminho para que, cada vez mais, um maior número de pessoas conheçam o Senado Federal através de sua atuação legislativa, e percebam que esta tem a capacidade de repercutir na vida de todos. O trabalho do parlamento ganhou visibilidade institucional, dando transparência ao resultado prático das deliberações legislativas e chamando as pessoas a participarem dos projetos de lei por meio de suas opiniões em locais específicos do site (links). Com linguagem informal e estética própria, em geral cores fortes e desenhos bem humorados, os posts têm repercutido de maneira positiva entre os usuários do facebook. Embora a linguagem das publicações seja leve, seu conteúdo é importante para a vida das pessoas, ultrapassando a fronteira auto-referenciada que costuma abranger as publicações legislativas nas redes sociais.

A nova estratégia resultou no incremento da visibilidade do Senado Federal frente aos usuários do facebook. Com maior número de seguidores, o perfil se estabeleceu como um dos mais importantes entre os perfis governamentais o que, por si só, já é um feito, considerando a opinião das pessoas sobre o desempenho parlamentar, demonstrado

na pesquisa do Datafolha. A questão a ser avaliada ainda é o quanto o desempenho quantitativo do perfil repercute no nível de engajamento da população com a atividade legislativa realizada no Senado Federal. As mídias sociais, com seu potencial de interatividade, desempenham papel diferenciado na relação com o cidadão ou apenas reproduzem as mesmas barreiras da mídia tradicional, de outra maneira. Indagações deste tipo ainda estão presentes nas análises sobre o impacto do uso das mídias sociais pelos parlamentos e precisam de investigações complementares, mas o desafio já está colocado uma vez que estas ferramentas estão em franca atividade no meio legislativo.

## **CONCLUSÃO**

As incursões legislativas no campo das mídias sociais têm suscitado diversas formas de abordagem. Como se verificou no exemplo do Senado Federal, o ingresso ocorreu de maneira espontânea e sem planejamento, quase como resultado da exigência informal da sociedade que adotou as mídias sociais como forma de relacionamento e expressão. Apesar de todas as potencialidades da comunicação digital, e das mídias sociais, para revigorar os mecanismos representativos, o exemplo demonstrou que sem o empenho efetivo das instituições parlamentares, os perfis atendem quase que de forma burocrática a demanda por participação. O êxito, no caso do Senado, se deve ao empenho da Instituição no sentido de oferecer condições estruturantes para a realização do trabalho de comunicação de maneira efetiva e sustentável, com a montagem de equipe multidisciplinar de dedicada exclusivamente à gestão dos perfis nas mídias sociais e adoção de formatos e conteúdos não tradicionais de comunicação institucional. Por enquanto, o que o estudo permite avaliar é que a estratégia definida obteve enorme êxito no sentido de ganhar visibilidade e prover informações de qualidade legislativa ao cidadão que segue o perfil no facebook. Resta agora acompanhar os desdobramentos da iniciativa para avaliar se este novo modelo de relacionamento institucional é capaz de colaborar para o aprimoramento da representatividade legislativa, integrando de forma efetiva a atividade parlamentar e facilitando o maior engajamento cívico dos cidadãos.

## REFERÊNCIAS

ARNOLD, Jason. Parliaments and Citizens in Latin America. *The Journal of Legislative Studies*, v. J8, n. 3-4, p.441-462, 2012.

COLEMAN, Stephen; BLUMLER, Jay. *The Internet and democratic citizenship: theory, practice and policy*. 2.ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

DATAFOLHA. *Avaliação do Congresso Nacional – Datafolha, novembro de 2015*. Disponível em: < <http://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2015/11/1712977-congresso-nacional-recebe-pior-avaliacao-desde-anoes-do-orcamento.shtml>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

FENTON, Natalie. The internet and social networking. In: CURRAN, James; FENTON, Natalie; e FREEDMAN, Des. *Misunderstanding the Internet*. Routledge, London, p. 123-148, 2012.

GLOBAL CENTRE FOR ICT, 2012. *World e-Parliament Report 2012*. United Nations. Disponível em: <<http://www.ictparliament.org/WePReport2012.html>>. Acesso em: 18 mar. 2016.

GRIFFITH, Jeffrey; LESTON-BANDEIRA, Cristina. How are parliaments using new media to engage with citizens? *The Journal of Legislative Studies*, v. 18, n. 3-4, p. 496-513, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/13572334.2012.706055>>.

BENDER, David; LESTON-BANDEIRA, Cristina. How Deeply are Parliaments Engaging on Social Media? Disponível em: < <https://leeds.academia.edu/CristinaLestonBandeira> >. Acesso em: 01 mar. 2016.

LESTON BANDEIRA, Cristina. The Pursuit of Legitimacy as a Key Driver for Public Engagement: the case of the European Parliament. *Parliamentary Affairs*, v. 67.2, p. 437-457, 2012.

PNUD/IPU. *Global Parliamentary Report – The changing nature of parliamentary representation*. Denmark, 2012. Disponível em: <<http://www.ipu.org/pdf/publications/gpr2012-full-e.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

SENADO FEDERAL (Brasil). *Relatório das Mídias Sociais – 2015*. Brasília, 2015.

SOCIALBACKERS. Ranking nas mídias sociais. Disponível em: <<http://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/total/brazil/society/governmental/page-6-10/>>. Acesso em: 20 mar. 2016.



# COMUNICAÇÃO PÚBLICA E PROCESSOS DE IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Laura Nayara Pimenta<sup>1</sup>

## RESUMO

Poucos estudos da área da comunicação trabalham com a fase de implementação das políticas públicas. Esta é uma fase crucial para o sucesso da ação política, sendo dotada de interações peculiares entre os agentes implementadores, os cidadãos que serão beneficiados/atingidos pela política pública e a sociedade civil em geral. Esses agentes estão alocados no centro da controvérsia política, pois sofrem pressão institucional para aumentarem a efetividade e responsividade, por um lado; e por outro, sofrem pressões face a face por parte dos cidadãos para que o governo aumente sua eficiência e eficácia interventiva. Não obstante, alguns deles também necessitam sensibilizar a sociedade para a compreensão e efetivação da política pública pela qual são responsáveis, ou seja, deles é requerida uma atuação em termos de comunicação pública.

**Palavras-chave:** Comunicação Pública; Implementação; Políticas Públicas; Agentes Implementadores

## INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, muitas das pesquisas da área de comunicação e política analisam a fase de deliberação entre os atores no período anterior à implementação das políticas públicas. Esta relação, na maioria das vezes, acontece em espaços fechados, cercados de normatividades que conformam a participação dos cidadãos. Todavia,

---

<sup>1</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Sociabilidade da Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Comunicação pela UFMG. E-mail: lanapi05@gmail.com.



pesquisas recentes na área da Ciência Política têm apontado a importância de se ampliar o foco de análise, considerando as diversas fases e os diversos atores envolvidos na construção e implementação de uma política pública, principalmente no que se refere a esta última, pois ela se realiza num campo extremamente contraditório onde se entrecruzam interesses e visões de mundo conflitantes e onde os limites entre público e privado são de difícil demarcação.

Poucos estudos da área da comunicação trabalham com a fase de implementação das políticas públicas. Esta é uma fase crucial para o sucesso da ação política, sendo dotada de interações peculiares entre os agentes implementadores, os cidadãos que serão beneficiados/atingidos pela política pública e a sociedade civil em geral. Lipsky (1980) denomina esses agentes implementadores de “street-level bureaucrats”, aqui traduzido como burocratas de nível de rua. Para o autor, esses burocratas estão alocados num nível problemático da burocracia, estando no centro da controvérsia política, pois sofrem pressão institucional para aumentarem a efetividade e responsividade, por um lado; e por outro, sofrem pressões face a face por parte dos cidadãos para que o governo aumente sua eficiência e eficácia interventiva (LIPSKY, 1980). Não obstante, esses agentes também estão inseridos em contextos nos quais necessitam realizar a sensibilização da sociedade para a compreensão e efetivação da política pública pela qual são responsáveis, ou seja, deles é requerida uma atuação em termos de comunicação pública.

Isto posto, a atuação dos agentes implementadores do Estado é marcada, em grande medida, por ocuparem uma posição decisiva na implementação de políticas públicas, isto é, por possuírem relativo poder discricionário dentro das agências públicas. Essa característica é bastante relevante, pois abre espaço para que as ações dos profissionais implementadores possam ser rebatidas e discutidas pelos cidadãos, que enxergam no papel individual deste burocrata uma possibilidade para fazerem as regras um pouco mais flexíveis (LIPSKY, 1980). A maneira com que exercem a discricionariedade, sempre em cenários de interação com o público, cria condições favoráveis para que ocorra uma negociação entre os burocratas e os cidadãos.

Entendendo a comunicação como interação e localizando a atuação dos agentes implementadores de políticas públicas no terreno da

comunicação relacional, não podemos deixar de pensar a intervenção desses agentes sem levar em conta o “outro” a quem eles se dirigem (os cidadãos), da mesma forma que não é possível analisar o cidadão separado dos estímulos que lhes foram endereçados e que o constituíram como sujeito daquela relação (FRANÇA, 2008). A inserção em espaços relacionais do cotidiano, a conversação face a face entre os mais diversos atores, bem como a inserção da temática e sua problematização no largo e abstrato campo do interesse público – de onde as políticas públicas extraem sua justificação – são fatores que desempenham um papel central no processo de implementação e efetivação de uma política pública, influenciando diretamente em seus resultados. É nesse contexto que os sujeitos que normalmente são excluídos dos processos participativos institucionalizados de formulação e tomada de decisão de políticas públicas têm a chance de serem ouvidos e de influenciarem o rumo das políticas.

Foi pensando em um cenário complexo de interação comunicativa entre os agentes implementadores e os diversos públicos envolvidos por uma política específica que trouxemos à luz a questão do enfrentamento à exploração sexual infantojuvenil nesse artigo. Ainda que o Brasil tenha sido o primeiro país a promulgar um marco legal para a proteção das crianças e dos adolescentes – Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei nº 8.069, de 13 de julho 1990 – tendo atuação expressiva da sociedade civil organizada na sua elaboração e aprovação, muitos direitos infantojuvenis continuam sendo violados. O descumprimento do ECA revela que grande parte da sociedade brasileira ainda não rompeu com a cultura menorista, autoritária, centralizadora, patriarcal machista patrimonialista do período anterior à Constituição de 1988. Essa resistência em reconhecer a criança como um sujeito de direitos acaba perpetuando a ocorrência de violações como a exploração sexual infantojuvenil, que continua sendo um problema para o país. Tal exploração constitui-se como um fenômeno complexo, que ocorre em vários contextos, estando vinculada às redes de prostituição, pornografia, redes de tráfico, turismo e grandes obras de infraestrutura. Diversos estudos mostram que os principais fatores ligados ao problema são a pobreza, a exclusão, a desigualdade social, as questões ligadas a raça, gênero e etnia – elementos que são gritantes no país, principalmente na região do semiárido brasileiro e nas cidades perpassadas por grandes

rodovias. Entre os casos registrados, um ou mais desses fatores estão quase sempre presentes (CHILDHOOD, 2014).

Mesmo diante desse cenário conflituoso, o Brasil avançou de forma significativa no enfrentamento à violência sexual contra crianças e adolescentes a partir da aprovação do Plano Nacional de Enfrentamento da Violência Sexual Infantojuvenil, em 2000, pelo Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda). O Plano tornou-se referência e ofereceu uma síntese metodológica para a estruturação de políticas, programas e serviços para o enfrentamento à violência sexual e também da exploração, enfatizando a importância da criação de uma rede de defesa que envolva tanto as famílias, quanto o Estado e a sociedade civil em geral. Foi a partir dele que a rede de enfrentamento começou a ser melhor estruturada, envolvendo diversos profissionais na linha de frente do combate à violência, no acolhimento das vítimas e na sensibilização da sociedade (CONANDA, 2013).

Vários agentes implementadores estão envolvidos no enfrentamento à exploração sexual de crianças e adolescentes. Dentre eles, podemos citar os conselheiros tutelares, os assistentes sociais, os psicólogos, os médicos pediatras, os professores, os juízes, os delegados, os policiais (civis, militares e rodoviários) e demais servidores públicos que atuam na linha de frente dessa rede de enfrentamento. Além dessa gama de agentes, também temos a atuação de organizações não governamentais (Visão Mundial, Childhood, Kindernothilfe Brasil, ChildFund Brasil, Associação Papa João XXIII, etc.), de associações comunitárias e de grupos de apoio e proteção à criança e ao adolescente – que são os principais interlocutores e representantes das vítimas perante o Estado – bem como a ação preventiva da sociedade civil em geral. Também não podemos desconsiderar que alguns dos profissionais citados acima têm relação direta com as crianças e os adolescentes, o que torna a interação ainda mais complexa.

Considerando tal cenário, nossa intenção é iniciar uma discussão, que será realizada plenamente na tese de doutoramento da autora, sobre como as interações comunicativas cotidianas entre os agentes implementadores e cidadãos (atores organizados e mobilizados da sociedade civil que atuam na causa) dão subsídios para que esses agentes participem na construção de um sentido público da causa do enfrentamento à exploração sexual infantojuvenil e mobilizem setores mais amplos da

sociedade em prol dela, impactando, assim, na implementação das políticas de garantia de direitos das crianças e adolescentes nos municípios em que estão inseridos.

## **COMUNICAÇÃO PÚBLICA EM CONTEXTOS DE IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

Agentes implementadores de políticas públicas da rede de enfrentamento à exploração sexual de crianças e adolescentes se relacionam tanto com públicos mais articulados, como é o caso das ONGs, associações e grupos de apoio, como com as vítimas de exploração, seus familiares, sua vizinhança e a sociedade em geral. Todavia, a atuação desses profissionais não se resume a estes públicos, os diretamente implicados. Existe uma expectativa de que os agentes implementadores também interajam com outros públicos para que estes se sensibilizem e se sintam corresponsáveis pelo enfrentamento à exploração sexual infantojuvenil. É justamente o fato de o enfrentamento estar inserido em uma política pública (ECA, Plano Nacional etc.) que faz com que ele precise envolver o conjunto da sociedade, isto é, que opere em condições de publicidade possam envolver todo e qualquer cidadão – o que é um desafio.

As relações dos agentes implementadores com cada um desses públicos têm diferentes condições de visibilidade e publicidade, além de cada público utilizar estratégias comunicativas peculiares para lidar com esses agentes e obter resultados positivos para a causa do combate à exploração sexual. Na presente pesquisa, nosso interesse se concentra nas interações comunicativas que se dão em público, naqueles âmbitos interacionais que têm uma condição de visibilidade e publicidade e que configuram uma rede de comunicação pública sobre a questão.

O conceito de comunicação pública implica várias vertentes e significações, indo desde premissas mais simplistas ligadas às técnicas comunicativas governamentais até as relações mais subjetivas e abstratas entre os cidadãos e o poder público. Dentre as múltiplas dimensões da comunicação pública que podem ser encontradas na literatura destacamos, em trabalhos anteriores, três que nos permitem elucidar como que esse processo comunicacional se dá em um cenário público: (a) comunicação do poder público “para” e “com” os cidadãos; (b) comunicação pública como espaço de circulação estratégica de temas de interesse público; (c)

comunicação constituída no espaço público e veiculada pela (ou para) a opinião pública. Cada uma dessas dimensões apresenta limites e possibilidades peculiares que dizem um pouco sobre cada faceta do processo de comunicação pública. Isso nos leva a acreditar que tal processo se constitui como um complexo de interações específicas e amplas que não se excluem mutuamente, pelo contrário, se permeiam (PIMENTA, 2015).

Todavia, é no nível amplo da sociabilidade que reside o foco desse artigo. Nessa linha de amplitude, a comunicação pública tem sido tratada como uma dimensão que se refere a toda e qualquer relação que acontece em público, às interações que acontecem no espaço público. Isso significa que ela se opõe à dimensão das relações privadas, isto é, àquelas interações que ocorrem no âmbito doméstico. O sentido de “público” como qualificador desse tipo de comunicação atua, assim, a partir dos imperativos da visibilidade ou, melhor ainda, da publicidade, o que significa reconhecer não só uma visibilidade em si mesma, mas uma potencialidade dada pela disponibilidade num espaço visível – não que todo mundo veja, mas que qualquer um possa ver.

Nessa linha, Esteves (2011) define a comunicação pública como aquela que é constituída no espaço público e veiculada pela (ou para a) opinião pública, exercendo um efeito estruturante sobre as diversas práticas comunicacionais e simbólicas. O autor postula a comunicação pública numa tal abrangência que “procura dar conta da enorme variedade de recursos e práticas comunicacionais que se apresentam nos nossos dias e (...) compreender o papel da comunicação na formação de nossas sociedades e na estruturação da vida social de um modo geral” (idem, p. 147-8). Ele ainda argumenta que, em termos práticos, a comunicação é o meio através do qual as reivindicações de legitimidade referentes à justificação dos atos do poder público são feitas por todos aqueles a quem esses mesmos atos se dirigem. Assim, a comunicação pública atua como um meio, por excelência, para a cidadania, colocado à disposição da sociedade, ou seja, dos destinatários em geral dos atos de governação.

Assim como o conceito de comunicação pública é complexo, as interações comunicativas entre os agentes implementadores e as vítimas de exploração sexual, as ONGs de enfrentamento, o Estado e a sociedade civil também são complexas. Essas interações variam de momentos privados e sigilosos de atendimento à vítima até discussões coletivas

em espaços públicos de tomada de decisão política e debates/sensibilizações realizados em prol da causa do enfrentamento. As conversações cotidianas permeiam todo esse contexto e se manifestam de múltiplas formas, tendo em vista a reflexividade das interações comunicativas e a discricionariedade dos burocratas, conforme veremos a seguir.

## **IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E BUROCRACIA DE NÍVEL DE RUA**

Com a modernização da ação e do papel do Estado, os pesquisadores da sociologia das organizações passaram a perceber que a dicotomia entre burocratas e políticos não era mais tão clara como antigamente. O modelo weberiano de burocracia foi dando lugar à percepção de outros desenhos, funções e divisões de atribuições. Foi nesse sentido que novos modelos teóricos e pesquisas empíricas acerca do papel dos burocratas começaram a surgir, identificando a complexidade da função dos agentes públicos e a dificuldade de separação entre questões de ordem técnica e política. Nesse contexto, tem ocorrido um processo crescente de mudança da análise do papel dos burocratas, o que impacta no pensamento acerca do próprio funcionamento do Estado e de sua relação com a sociedade (LOTTA, 2012).

Na literatura sobre implementação de políticas públicas, o olhar para a atuação dos burocratas também surge como um eixo de análise importante, especialmente dos burocratas de nível de rua enquanto agentes implementadores. Esse burocrata foi amplamente estudado por Michael Lipsky, em *Street-level-bureaucracy* (1980). A teoria defendida por Lipsky (1980) traz como perspectiva central os dilemas individuais dos funcionários públicos que lidam diariamente com as políticas públicas em seu nível operacional, diretamente com o público dessas políticas e também com os conflitos decorrentes dessas interações.

Lipsky (1980) elenca três motivos principais que colocam estes profissionais no centro da controvérsia política nos serviços públicos: primeiro por serem atores que, embora estejam locados nos baixos estratos da cadeia hierárquica das organizações, têm alto grau de discricionariedade para a conformação da política, o que é um fator de incerteza para seus gerentes e supervisores; segundo porque representam proporcionalmente a maior parte dos investimentos financeiros de um

governo para a implementação de uma política pública; por fim, dentre todos os estratos burocráticos envolvidos em uma política pública, estes são aqueles nos quais a eficácia do trabalho está mais estreitamente relacionada à eficácia da política como um todo, uma vez que estão nas pontas dos serviços e políticas.

Segundo o autor, são os burocratas do nível de rua que determinam o acesso do público a direitos e benefícios governamentais e é por meio deles que a população consegue acessar a administração pública, uma vez que interagem continuamente com a população em seu trabalho. Por essa razão, os agentes de rua têm grande impacto na vida das pessoas, na medida em que vivenciam as comunidades onde atuam; recebem e transmitem as expectativas dos usuários sobre os serviços públicos; determinam a elegibilidade dos cidadãos para acessarem os benefícios ou receberem sanções; dominam a forma de tratamento dos cidadãos e medeiam aspectos da relação institucional dos cidadãos com o Estado (LIPSKY, 1980).

O debate a respeito dos burocratas de nível de rua é bastante complexo, na medida em que existem tanto distintos contextos de implementação quanto variáveis deles decorrentes. Uma das discussões centrais apontadas por Lipsky (1980) e que perpassa toda a literatura a respeito dos burocratas de nível de rua é a discricionariedade desses agentes, reconhecendo a liberdade que possuem no momento da implementação das políticas públicas. O autor reconhece que, ao mesmo tempo em que os burocratas de rua exercem a discricionariedade nas decisões relacionadas aos cidadãos, suas ações individuais acabam transformando-se no comportamento da agência pela qual respondem e que representam.

Meier e O'Toole (2006) argumentam que onde existe a discricionariedade também existem valores e referências individuais, que se tornam tão importantes quanto os valores das instituições. Estes valores, por vezes, são conformados por treinamentos profissionais, por meio da socialização nas agências, das forças gerais da política e de outros fatores que influenciam os indivíduos, como raça, gênero, entre outros. Para Lipsky (1980), a discricionariedade e a autonomia são centrais nas atividades exercidas pelos burocratas de rua, pois os sistemas onde eles atuam são muito complexos, necessitando de responsabilidades específicas, muitas vezes não uniformes.

Convergindo com nossa reflexão, Lotta (2012) ressalta que a discussão sobre a discricionariedade também passa pela ideia de que ela existe e é influenciada na medida em que os agentes implementadores agem em constante interação com os sistemas políticos, organizacionais, profissionais e comunitários que influenciam seu comportamento e o processo de implementação. Assim, esses burocratas atuam não apenas executando ações predeterminadas, mas são influenciados por diversos fatores que impactam sua forma e capacidade de conformar os resultados das políticas a partir dos processos de interação que realizam.

## **INTERAÇÕES COMUNICATIVAS, CONVERSAÇÃO E INFLUÊNCIA**

Considerando que a relação entre cidadãos e agentes implementadores de políticas públicas pode ser lida como uma interação social constituída por uma série de expectativas mútuas entre os atores, a maneira com que as pessoas reagem às ações dos agentes, certamente influenciará toda a atuação daquela burocracia. O mesmo ocorre no sentido contrário. Ainda que estes jogos interativos sejam intensamente demarcados por uma desigualdade de forças, as formas de resposta dos cidadãos podem afetar as decisões políticas. Nesse sentido, a implementação de políticas públicas é vista como resultado da interação entre os sujeitos no interior dos ambientes relacionais presentes nas comunidades políticas. Assim, a construção das ações e práticas políticas é influenciada pela maneira como as pessoas interagem umas com as outras e como organizam suas práticas com base nos processos de interação.

Cada um dos públicos que interagem com os agentes implementadores das políticas de promoção dos direitos humanos infantojuvenis tem estratégias comunicativas peculiares para obter resultados para a causa do combate à exploração sexual de crianças e adolescentes. Os agentes também tentam adequar suas ações e ordens do Estado às necessidades dos cidadãos, atuando em vários níveis de interação, que vai desde uma esfera mais restrita, localizada na prática cotidiana de atendimento às vítimas, passa pela articulação e participação em uma rede de enfrentamento, e se amplia até a mobilização da sociedade em geral em prol da causa de combate à exploração sexual.



Ao tratar dessas dinâmicas interacionais, também devemos pensar nas conversações cotidianas entre burocratas e cidadãos. Para Marques (2007), a conversação cívica, construída em contextos informais de convivência, apresenta uma importância social relacionada ao estabelecimento de vínculos associativos, de solidariedade, de compartilhamento e de pertencimento. Para a autora, ela é responsável pela criação de redes de sociabilidade que possibilitam aos sujeitos e grupos expressarem seus dilemas, anseios e necessidades, oferecendo-lhes oportunidades de desenvolver capacidades comunicativas, expressivas e relacionais. Sob esse aspecto, a conversação cívica pode permitir que os cidadãos leigos consigam interagir qualitativamente com os agentes implementadores e, assim, tentem mudar o rumo da política pública.

Marques (2007) ainda ressalta que as conversações sociáveis, fluidas e desfocadas têm relevância social à medida que reforçam vínculos de solidariedade e pertencimento. Essas conversações são também cívicas, pois auxiliam os cidadãos a tematizarem e a melhor interpretarem seus problemas, necessidades e preferências. Tal conversação permite aos sujeitos adotar uma postura reflexiva com relação às suas próprias necessidades e desejos; tomar decisões alternativas de expressão de suas necessidades frente aos outros, mediante a troca de pontos de vista; elaborar os próprios meios e estratégias para encontrar e propor soluções para suas próprias ações cotidianas.

Diante disso, acreditamos que as conversações sociáveis possibilitam aos cidadãos leigos e aos agentes implementadores se tornarem mais conscientes de suas responsabilidades e desafios. Essas conversações, aos estimularem a construção de vínculos de solidariedade, contribuem para a geração das condições de combate à exploração sexual em um sentido mais amplo de enfrentamento, para a coletivização da causa e para a geração de corresponsabilidade em sujeitos que não estão diretamente envolvidos com o problema. Isso porque, na interação, várias possibilidades de implementação da política pública poderão surgir, pois é justamente nesse momento que os atores ativam suas estratégias, seus quadros de interação, de modo a adequar sua ação para a melhor forma de influência.

Mayhew (1997) defende que a influência é a capacidade de falar em nome da solidariedade de grupos ligados por interesses comuns, o que permite aos oradores proferirem sentenças e incitarem ações que os ou-

tros consideram como representações corretas do interesse do grupo. O autor resgata o paradigma parsoniano de influência, a partir do conceito de persuasão, em que considera que a persuasão é positiva no sentido de que se destina a mostrar aos outros que o que o persuasor quer dizer, se bem entendido, é realmente bom para a pessoa que está sendo persuadida. Nesse sentido, uma tentativa de persuadir/influenciar implica que o persuasor acredita que sua audiência pode beneficiar-se da informação e do conselho recebido, ou seja, está baseado em uma pretensão de interesse comum. Acreditamos que as interações comunicativas cotidianas entre os agentes implementadores e os cidadãos – tanto os atendidos quanto a sociedade civil em geral – são permeadas por estratégias de persuasão e influência mútua que têm em vista um interesse comum. Esse interesse comum pode ser manifesto através de um desejo compartilhado de solucionar certos problemas públicos através da implementação de políticas públicas, e de construir um sentido público de uma causa, como é o caso do enfrentamento à exploração sexual infantojuvenil.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nas seções deste artigo, pudemos perceber que os agentes implementadores da rede de enfrentamento à exploração sexual de crianças e adolescentes se relacionam tanto com públicos mais articulados, como é o caso das ONGs, associações e grupos de apoio, como com as vítimas da exploração, seus familiares, sua vizinhança e a sociedade em geral. Cada um desses públicos tem estratégias comunicativas peculiares para lidar com os agentes implementadores e obter resultados positivos para a causa do combate à exploração sexual de crianças e adolescentes. Não obstante, os agentes também tentam adequar suas ações e ordens do Estado às necessidades dos cidadãos. Nesse contexto, podemos dizer que a atuação desses agentes vai de uma esfera mais restrita, localizada na prática cotidiana de atendimento às vítimas, passa pela articulação e participação em uma rede de enfrentamento, e se amplia até a mobilização da sociedade em geral em prol da causa de combate à exploração sexual.

Um dos pontos relevantes nesse contexto é a influência de diversos agentes no processo de implementação, tirando a ideia de que atores isolados são responsáveis pela efetivação das políticas. Nesse sentido, a implantação de políticas públicas é vista como resultado da interação en-

tre os sujeitos no interior dos ambientes relacionais presentes nas comunidades políticas. Assim, a construção das ações e práticas políticas é influenciada pela maneira como as pessoas interagem umas com as outras e como organizam suas práticas com base nos processos de interação.

Isto posto, nossa intenção com a pesquisa é compreender como as interações cotidianas entre agentes implementadores locais e cidadãos dão subsídios para que esses agentes construam um sentido público da causa de enfrentamento à exploração sexual infanto-juvenil e, de modo indireto, impactem na implementação das políticas de garantia de direitos das crianças e adolescentes no município. Desse modo, ressaltamos que não iremos apreender como se dá a relação entre esses atores em situações privadas de atendimento às vítimas, mas, sim, voltaremos nosso olhar para a fala pública (e em público) desses agentes – como eles a constroem e em que situações expressam, buscando influenciar as políticas públicas, especialmente no âmbito local.

Como os agentes implementadores estão localizados em uma esfera de mediação entre o poder público e a sociedade, tendo o poder discricionário de alterar as premissas políticas conforme a situação de implementação, acreditamos que esses agentes têm a responsabilidade de traduzir suas experiências cotidianas oriundas das conversações com as vítimas e levá-las para suas argumentações públicas. Ou seja, eles têm a obrigação, legal e moral, de atender às vítimas e, também, de formar o sentido público da causa de enfrentamento à exploração sexual infanto-juvenil, de atuar politicamente em prol da causa. Não obstante, é importante reconhecer que a atuação política desses agentes nessa construção de um sentido público é marcada pela sua posição de especialistas, pelas suas experiências cotidianas do atendimento e pelo seu papel de mediadores entre cidadãos e o poder público – em geral. Contudo, como acontece essa tradução? Como os agentes levam os subsídios de suas conversações privadas e cotidianas para debates coletivos e locais de tomada de decisão? Como esses subsídios ajudam na construção do sentido público da causa de enfrentamento e na mobilização da sociedade?

Em busca dessas respostas, voltaremos nosso olhar para as ações de enfrentamento realizadas em duas cidades do Vale do Jequitinhonha, Itaobim e Medina, onde realizaremos entrevistas em

profundidade, observações sistemáticas e grupos focais para dar continuidade à presente pesquisa.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho 1990**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 13 jul. 1990. Disponível em: < <http://pres-republica.jusbrasil.com.br/legislacao/818585/lei-8069-90>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

CHILDHOOD. **Entenda a questão**. Disponível em <<http://www.childhood.org.br/entenda-a-questao>>. Acesso em: 24 ago. 2014.

CONANDA. **Plano Nacional de Enfrentamento da Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes**. Brasília: 2013.

ESTEVES, João Pissarra. **Sociologia da comunicação**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011.

FRANÇA, Vera V. **Interações comunicativas: a matriz conceitual de G.H. MEAD**. In: PRIMO, Alex *et al.* **Comunicação e Interações**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

LIPSKY, Michael. **Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public service**. Russell Sage Foundation, New York, 1980.

MARQUES, Ângela C. S. **O processo deliberativo a partir das margens: O programa Bolsa-Família na mídia e na fala das beneficiárias**. Belo Horizonte: 2007.

MAYHEW, Leon H. **The New Public: Professional Communication and the Means of Social Influence**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

MEIER e O'TOOLE. **Bureaucracy in Democratic state: a governance perspective**. The Johns Hopkins University Press, Baltimore, 2006.

PIMENTA, Laura N. **Comunicação pública, desenhos institucionais e gestão compartilhada: a interlocução entre poder público e cidadãos na proposta da Prefeitura de Belo Horizonte** [manuscrito]. UFMG: 2015.



# **CIDADES E COMUNICAÇÃO NA PERSPECTIVA DA ECONOMIA CRIATIVA: PORTO ALEGRE E AS AÇÕES DO INOVAPOA DE FOMENTO AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**

---

Alessandra de Castilho<sup>1</sup>  
Roberto Gondo Macedo<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Os princípios da Economia Criativa se fundamentam por elementos de conexão em redes, onde o poder público também pode ser considerado como um parceiro de relevância no processo de desenvolvimento de estratégias para construção de projetos inovadores e funcionais, que corroborem economicamente para uma região, propiciando transformação no contexto e explicitando soluções contemporâneas e adequadas ao cenário de integração global presente nos dias atuais. A comunicação política e governamental permeia como um dos pilares mais representativos desse alinhamento gerencial, visto que garante visibilidade das ações para aos atores sociais, bem como potencializa a prospecção de recursos para viabilidade das propostas, gerando receptividade positiva sob o viés da sociedade local. O presente artigo versa acerca desta experiência do poder público no fomento da Economia Criativa e utiliza como eixo balizador a cidade de Porto Alegre, com seu sistema de gestão de estímulo à prática de soluções inovadoras.

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Ciências Humanas e Sociais pela Universidade Federal do ABC. Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (bolsista Capes). Chefe de Assessoria de Comunicação e Imprensa da UFABC e Diretora de Relações Internacionais da Sociedade de Pesquisa POLITICOM

<sup>2</sup> Pós-Doutor em Comunicação Política pela ECA/USP. Doutor em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo. Docente de graduação e pós-graduação do Centro de Comunicação e Letras da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Presidente da Sociedade de Pesquisa POLITICOM.

**Palavras-chave:** Economia Criativa; Comunicação Política; Comunicação Governamental; Cidades Inovadoras.

## **INTRODUÇÃO**

A gestão de uma cidade requer mais do que boa vontade e equipe disposta para trabalhar. Sem sombra de dúvidas é um fator contributivo para a eficiência e eficácia dos processos e projetos públicos, todavia necessita de novos elementos que coexistem no ambiente contemporâneo de inovação e desenvolvimento econômico.

Nesse sentido, observar o conceito e prática da Economia Criativa como eixo de integração entre o poder público e projetos criativos e inovadores é algo que se amplia em escala global, em todas as esferas governamentais, gerando resultados consideráveis de evolução econômica e geração de emprego e renda. Sob a égide de uma cidade, é possível compreender que atributos culturais e locais são extremamente relevantes para que se possa pensar em criar e potencializar projetos de inovação tecnológica e de impacto regional.

No Brasil, a aplicabilidade do senso lógico da EC ainda está em evolução, porém já é possível observar dezenas de projetos que foram implantados nas mais diversas áreas sociais, e que já produzem resultados positivos e de visibilidade nacional e internacional. Alguns amparados somente com recursos e planejamento privado, porém muitos desenvolvidos e fortalecidos pela parceria do poder público, assunto no qual se ampara este recorte de pesquisa.

Um dos pontos comuns que se apresentam os projetos criativos e inovadores é a necessidade de um sustentável planejamento comunicacional, que permita difusão das novas ideias, muitas delas com representativo viés de rompimento paradigmático, pela sua estrutura e funcionalidade. Por esse motivo, que se considera o poder público como um grande aliado no desenvolvimento de um projeto baseado na Economia Criativa, visto que possui mecanismos comunicacionais e recursos financeiros que podem viabilizar e execução dos mesmos e garantir a sustentabilidade econômica e gerencial dos projetos.

As cidades por sua vez, devem compreender a lógica e o simbolismo da Economia Criativa, principalmente no que tange em desenvolver

um modelo inovador e integrador de ações, que gerem emprego, renda e que modifiquem o ambiente da polis: social e culturalmente.

Desenvolver um canal oficial para a análise, desenvolvimento e acompanhamento destas propostas de caráter inovador, normalmente se estabelecem por criação de uma secretaria específica, ou comitês que se responsabilizem na compreensão das especificidades das soluções inovadoras e funcionais. O quadro de servidores e demais colaboradores deve estar preparado para fundamentar nas primeiras fases, a conscientização dos múltiplos atores sociais, acerca do conceito da Economia Criativa e como que a cidade e a região em que está situada podem ser beneficiadas por esse novo conceito.

Baseado nestas premissas, a cidade escolhida para servir de base de análise deste recorte da pesquisa sobre comunicação política e governamental nas nuances da Economia Criativa, foi a cidade de Porto Alegre, pelo sistema organizacional apresentado na execução de propostas relacionadas à inovação e criatividade, partindo organizacionalmente de um Gabinete de Inovação e Tecnologia, denominado INOVAPOA.

## CONCEITO DE ECONOMIA CRIATIVA

O conceito de economia criativa, assim como de indústria criativa, tem gerado discussões desde o final do século passado, que ainda não chegaram a uma definição conclusiva. Porém, o ano 2004 delimita o início das discussões mais adensadas no Brasil. De acordo com Miguez (2007, p. 36), economia criativa, assim como Indústria Criativa são campos ainda em formação que podem ser considerados inovadores no que tange ao seu debate institucional.

As indústrias criativas são aquelas indústrias que têm sua origem na criatividade, habilidade e talento individuais e que têm um potencial para geração de empregos e riquezas por meio da geração e exploração da propriedade intelectual. Isto inclui propaganda, arquitetura, o mercado de artes e antiguidades, artesanatos, *design*, *design* de moda, filme e vídeo, *software* de lazer interativo, música, artes cênicas, publicações, *software* e jogos de computador, televisão e rádio (British Council, 2005, p. 5).



O ponto de partida das estratégias que envolvem a Economia Criativa é assumir o pressuposto que o desenvolvimento de uma região não deve ser amparado somente pelos interesses do mercado, sem a consideração de ações e parâmetros sustentáveis nas inovações, com vistas que sejam mais dinâmicas, funcionais, mas sim remodelar processos e garantir desenvolvimento com amparo corroborativo dos problemas sociais contemporâneos, principalmente envolvendo meio ambiente e renda dos indivíduos.

De acordo com o *Creative economy report* (2010, p. 25),

the creative economy cuts across the arts, business and connectivity, driving innovation and new business models. The digital era unlocked marketing and distribution channels for music, digital animation, films, news, advertising, etc., thereby expanding the economic benefits of the creative economy.

As cidades criativas representam uma peça central no movimento do comércio em termos globais com relação à economia criativa, pois operam na dinâmica da economia, criando uma rede de cooperação e reposição de talentos em todo o mundo. O surgimento e fortalecimento dessas cidades criativas transforma o próprio ambiente onde se situam e promove uma dinâmica própria para esse setor de atividade (Landry, 2013).

Soluções criativas para as cidades de todos os portes são desafios atuais, amparados pelo interesse do mercado na conquista de espaço e maior visibilidade, todavia com a incumbência de manter e criar espaços de convívio social de qualidade, onde o cidadão pode usufruir de benefícios reais que o estado pode promover, em busca da oferta de qualidade de vida e também do aumento estratégico do indicador do IDH explanado no começo da pesquisa.

No recorte deste artigo, um braço da economia criativa é citado com maior frequência e maior relevância, decorrente do perfil do projeto apresentado e do olhar inovador implantado. A lógica de aproveitamento de espaços urbanos está diretamente alinhada com o senso paisagista e o equilíbrio do *locus* das cidades, potencializando a arquitetura como um dos eixos centrais das soluções inovadoras e de reuso de espaços já construídos.

Os macrotemas e as vertentes da economia criativa estão intrinsecamente ligados, já que a sociedade moderna é acentuadamente convergente e integrada. A cultura transita como um dos eixos norteadores,

já que é um espaço amplo de expressão das múltiplas faces de expressão dos grupos sociais. Vale destacar que o Ministério da Cultura divulgou material sobre as políticas empreendidas pelo mesmo entre os anos 2003 e 2010, no qual dedicou um espaço para o que chamou de “Diálogo, debate e corresponsabilidade”. Neste, afirmou:

Trata-se de uma corresponsabilização entre Estado e sociedade civil, que assumem papéis complementares nas etapas de planejamento, formulação, execução e acompanhamento (...). A mobilização de esforços coletivos fortalece o chamado controle social, permitindo que a população monitore a conduta das instituições públicas, de forma a cobrar o respeito à legislação, a garantia dos direitos e o cumprimento dos acordos. Para que essa realidade se efetive, é necessária a construção de instâncias adequadas (MinC, Cultura em três dimensões – Material Informativo: as políticas do Ministério da Cultura de 2003 a 2010, p. 16).

A economia da cultura abrange as indústrias culturais, no qual carregam potenciais conteúdos que mensuram sua relevância nos ambiente social e mercadológico. Nesse sentido, vale salientar que a poder local de identidade deve ser considerado no planejamento de políticas públicas amparadas em um pensamento criativo, inovador e participativo. Considera-se compreender o ambiente, bem como limitações e potencialidades dos cidadãos envolvidos no processo, com vistas a participarem do trabalho.

Sendo assim, torna-se visceralmente mais importante definir não como medir, mas sim o que medir: encontrar as características de economia criativa adequadas a cada país ou região, identificar suas vantagens competitivas, sua unicidade, seus processos e dinâmicas culturais, as redes de valor criadas e o valor agregado potencial da intangibilidade de seus produtos e serviços. (Reis, 2008, p.17).

Em suma, as nações começam a observar a economia criativa como um setor relevante do sistema social e que possui impactos significativos e duradouros. Porter (1990, p. 143) já pontuava a importância da criatividade no senso produtivo e no sistema corporativo, dizendo que “a produção de bens e serviços criativos sob certas circunstâncias,

mostra o entrosamento entre eficiência e aumento da produtividade sustentando o desenvolvimento, refletido no progresso de ambientes regionais urbanos onde a produção criativa floresce”.

Dada a importância da indústria criativa para o desenvolvimento e como atividade econômica, documento da Unesco (2010, p. 262) recomenda que os governos atuem de modo a apoiar esse setor da economia. Movimentos que fomentam uma remodelagem urbana conquistam com mais facilidade o interesse do cidadão, que pode ser mais participativo nas ações estabelecidas pelos múltiplos poderes da esfera social.

Traduzindo em números a importância da economia criativa para o desenvolvimento local, Costa e Santos (2011, p.01) mostram que,

tomando como exemplo uma grande metrópole como Buenos Aires, a cadeia da economia criativa correspondeu a 9% do produto gerado, 9,5% dos empregos e à adição de US\$ 4,3 bilhões para a cidade, entre 2003-2007 (UNESCO, 2010, p.54). No Brasil, as estimativas apontam à participação da cadeia criativa no PIB brasileiro em 2006 de cerca de 6,4%, o equivalente a R\$ 38,3 bilhões, impulsionados principalmente pelos segmentos de arquitetura e moda (FIRJAN, 2008).

As ações de economia criativa buscam envolver todos os atores sociais do sistema, em diferentes níveis: nível micro, no qual a principal função é analisar e mapear os impactos econômicos e sociais das indústrias criativas, tendo como compromisso, ao mesmo tempo, dar suporte às pequenas e médias empresas. Como nível médio, o direcionamento é para a análise da indústria criativa com os demais ramos da economia, apontando características de convergência dos segmentos e formas de interação com os cidadãos consumidores. Como terceiro nível, em caráter macro, torna-se relevante o estabelecimento de políticas sistêmicas com instrumentos institucionais para o desenvolvimento socioeconômico e fortalecimento da identidade cultural.

## **CIDADES E SOLUÇÕES CRIATIVAS**

Apesar de uma estrutura de governo ser normalmente dividida em três ou mais esferas gerenciais, a cidade continua sendo o espaço de interação mais intensa e direta do cidadão com as políticas públicas

estabelecidas para a geração de emprego e renda, potencializando o desenvolvimento econômico e social, visto que é na cidade que o indivíduo consegue maior sinestesia com seus representantes e também na informação das ações planejadas para o seu habitat.

Um dos pilares estabelecidos da Economia Criativa identifica o papel das cidades, como sendo fundamentais para a viabilização de propostas de foro inovador e criativo, que contribuirão para melhorar os indicadores sociais e econômicos da região, propiciando um ambiente mais moderno e adequado para as demandas contemporâneas, ampliando novos setores de trabalho e permitindo a construção de uma nova marca cidade, positiva para todos seus envolvidos.

Todavia, sob uma análise global, é possível identificar que cidades somente conseguem estabelecer bons resultados no alinhamento da Economia Criativa, quando se preparar para tal experiência e quando apresentam representativo grau de visão empreendedora do seu gestor, no caso o prefeito e seus pares de governo. Compreender efetivamente os princípios da Economia Criativa é ter implícita a parcimônia de que o engajamento social dos projetos desenvolvidos é construído gradativamente, muito decorrente do rompimento paradigmático que muitas das propostas oferecem, por ocasião de seu grau de inovação e criatividade.

Outro ponto que deve ser considerado, é que as ações de fomento à Economia Criativa devem buscar envolver o maior número de atores sociais regionais possíveis, aderentes com a nova proposta, a fim de instaurarem essa nova prática como uma proposta natural para a cidade e sua economia, não gerando uma expectativa que tal ação é proveniente de um foro unicamente partidário.

A identificação comunicacional dessas ações a um só partido ou representante, pode colocar em risco todo o trabalho envolvido, visto que seu período de gestão não é permanente e pode ocorrer alternância de grupos políticos no poder. Não gerar engajamento e apropriação da proposta pela sociedade, permite que outros grupos de interesse desativem ou desestimulem tal prática inovadora e criativa, prejudicando o trabalho como um todo.

Nesse ponto tornam-se pertinentes ações de comunicação governamental que construam no imaginário do cidadão e seus pares, que a Economia Criativa, aplicada em sua cidade, trará um novo modelo de

negócios, amparados na criatividade e inovação, que gerará mais empregos, renda e uma nova identificação da cidade.

O investimento em ações estratégicas de marca são corroborativos, já que permitem que a cidade seja conhecida regionalmente e também em âmbito nacional e internacional, como uma cidade amparada no desenvolvimento econômico e sustentável, gerando maiores investimentos e atração de investidores públicos, privados, como também novos moradores, que observam na região uma possibilidade de desenvolvimento e crescimento no número de empregos e renda.

A formação de membros de alta qualidade técnica e de representativa capacitação no assunto de Economia Criativa é fundamental para o alinhamento das políticas públicas da cidade, com os pilares estabelecidos pelas normatizações internacionais que amparam o tema. Observar e coletar informações de outras cidades pelo mundo que geraram receita com a aplicação de soluções inovadoras e criativas, são estratégias para permitir o desenvolvimento de propostas mais sustentáveis e com menor risco de ineficiência.

## **COMUNICAÇÃO, POLITICA E ECONOMIA CRIATIVA**

Mais do que desenvolver um bom nível de qualidade na gestão pública, é fundamental que os grupos políticos possam fazer uso das ações de comunicação, visando potencializar sua imagem de governo diante do seu universo de eleitores. Logicamente o papel da comunicação não deve ser utilizado para somente inibir falhas ou ineficiências, mas sim potencializar ações e interações executadas pelo grupo político vigente.

A comunicação governamental foi incluída como base desta pesquisa porque pode se apropriar positivamente das movimentações da sociedade civil e do segmento corporativo que seguem buscando formas de melhorar a qualidade de vida em ambientes urbanos, principalmente cosmopolitas.

As ações culturais e artísticas são dois dos pilares mais estratégicos da economia criativa e da integração com a identidade cultural de uma região. A comunicação está diretamente relacionada com esse contexto urbano, pois é uma das vertentes integradoras da união governamental com os demais atores da sociedade civil organizada.

Quando trabalhada em harmonia com projetos governamentais, o fomento cultural e artístico torna-se uma estratégica aliada do poder

público para a construção de uma identidade cultural, permitindo assim que se construam novos contornos socioeconômicos relacionados à nova identificação cultural adotada.

Independentemente das eleições e do conceito governamental, a gestão pública necessita potencializar sua comunicação, posicionando os pontos macros que devem ser seguidos por aquela cidade, estado ou país. Para Duarte (2007, p. 3), a comunicação no ambiente público se direciona para “o discurso e a ação de governos, partidos e seus agentes na conquista de opinião pública em relação a ideias ou atividades que tenham a ver com poder político, relacionado ou não a eleições”.

Neste viés, a comunicação é trabalhada de forma estratégica com os diversos públicos, para construir uma identidade e uma imagem das instituições, que podem ser públicas ou privadas. Tem-se então em alguns países a comunicação pública percebida como atividades voltadas para a divulgação institucional no âmbito da opinião pública e por isso utilizariam tal expressão.

A comunicação governamental está relacionada então a um sistema de troca de informações entre governantes e governados, com a respeitabilidade dos diversos grupos políticos pertencentes ao sistema. Pelos gestores, sua função é informar os cidadãos sobre quais ações o governo está promovendo e, ao mesmo tempo, medir a satisfação da sociedade por meio dos diferentes canais midiáticos de comunicação.

Fazem parte dessas instâncias os órgãos governamentais, organizações não-governamentais, associações profissionais e de interesses diversos, associações comunitárias, terceiro setor e outras instâncias de poder do estado, inclusive empresas privadas que trabalham com serviços públicos.

A comunicação governamental pode ser entendida como comunicação pública, na medida em que ela é um instrumento de construção da agenda pública e direciona seu trabalho para a prestação de contas, o estímulo para o engajamento da população nas políticas adotadas, o reconhecimento das ações promovidas nos campos políticos, econômico e social, em suma, provoca o debate público. (Brandão, 2006, p. 6).

Nessa perspectiva, a comunicação encontra-se como parte fundamental da dinâmica coletiva e libertadora dos movimentos, como instrumento de mobilização das comunidades, como defende Peruzzo

(2004, p. 2), ao afirmar, com relação ao terceiro setor, a “necessidade de apropriação pública de técnicas (de produção jornalística, radiofônica, estratégias de relacionamento público etc.) e de tecnologias de comunicação (instrumentos para transmissão e recepção de conteúdos etc.) para poderem se fortalecer e realizar os objetivos propostos”.

É fato que todo governo, independentemente da sua instância nas esferas de poder, tem o dever de realizar campanhas e programas que atendam às necessidades da sociedade, se não em sua totalidade, pelo menos ao maior número possível de pessoas.

O envolvimento do cidadão nas políticas públicas de uma gestão contribui para ampliar o canal de comunicação entre os elos, criando um ambiente positivo de crescimento da credibilidade e confiança nos mais diferentes grupos sociais pertencentes à cidade ou até mesmo ao país. De acordo com a visão de Habermas (2001, p. 96),

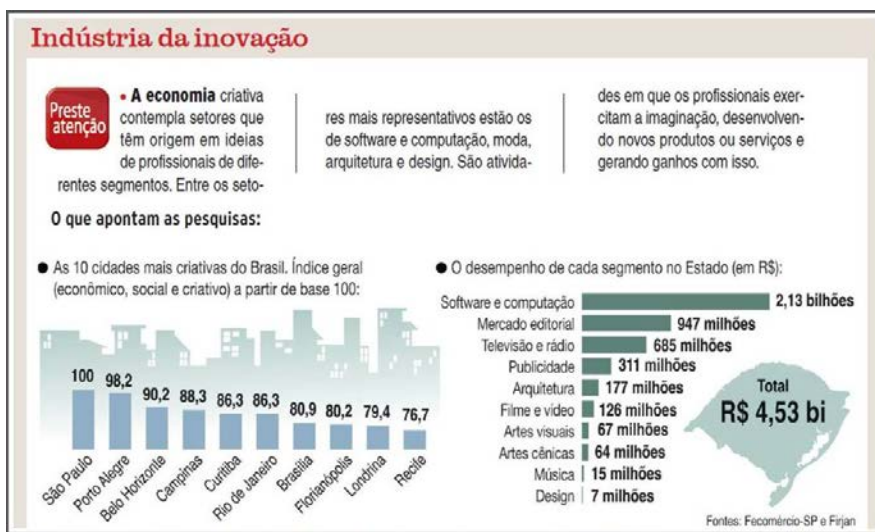
a comunicação tem um papel central na formação de identidades, comportamentos e sociabilidades e na dinâmica em espaços públicos movidos por diferentes práticas culturais, em condições potenciais de exercício de uma pluralidade discursiva que amplia, temática e praticamente, o conceito de sociedade, cidadania e subjetividade.

Em tempos de inovação criativa, a comunicação ganha um espaço cada vez mais representativo nas políticas implantadas e elaboradas, tendo em vista que as vertentes estratégicas de governo, eleições e gestão pública estão diretamente relacionadas. A correta integração de projetos e políticas públicas eficientes e modernas garante para a sociedade novos hábitos, práticas e procedimentos inclusivos, com maior qualidade de vida e um novo estilo urbano de revitalização de espaço e aproveitamento de estruturas.

## **PORTO ALEGRE: AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**

A cidade de Porto Alegre é um exemplo de mobilização de governo, entidades e sociedade com foco no investimento em ações de economia criativa como forma de desenvolvimento econômico. Nos últimos sete anos, o Município tem viabilizado uma série de ações que

ajudaram Porto Alegre a se posicionar como a segunda cidade mais criativa entre as 50 maiores do país<sup>3</sup>.



Fonte: Fecomércio SP e Firjan.

Autor: ClicRBS

Em 2009, o Município cria a Inovapoa, Gabinete de Inovação e Tecnologia da Prefeitura de Porto Alegre. Implantada pelo Decreto n. 16.369, de 21 de julho de 2009, nasceu com a missão de

desenvolver políticas públicas de ciência, tecnologia e inovação e articular parcerias institucionais para promoção do crescimento sustentável, geração de renda e inclusão socioeconômica no Município de Porto Alegre (Portal da prefeitura de Porto Alegre).

<sup>3</sup> Segundo dados do estudo A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil, elaborado pela Firjan. Disponível em: <http://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/pages/default.aspx>



Em outubro de 2013, o então prefeito José Fortunati assinava o decreto que instituía oficialmente o Comitê Municipal de Economia Criativa. O Comitê surgiu com a função de “promover o desenvolvimento econômico, social e cultural da capital gaúcha, através de um ecossistema de empreendedorismo e inovação, e ainda estimular o crescimento dos setores criativos” (Portal da prefeitura de Porto Alegre, 2013).

A iniciativa que consolida ações empreendidas pelo grupo “Porto Alegre Criativa”, que promove a geração de emprego e renda, abertura de novos mercados e estimula a diversidade cultural, inclusão social e o desenvolvimento humano. Esse grupo reunia-se quinzenalmente, com a missão de criar e implantar um Programa de Economia Criativa e desenvolver um arranjo produtivo local (APL), através da inovação social, com o uso de processos de inteligência colaborativa para gerir a solução de problemas urbanos.

O Porto Alegre Criativa abrange aspectos econômicos e sociais, envolvendo cadeias produtivas, agentes criativos, interfaces tecnológicas e modelos inovadores de empreendimento. Promove a geração de emprego e renda, abertura de novos mercados e estimula a diversidade cultural, inclusão social e o desenvolvimento humano. (Portal da prefeitura de Porto Alegre, 2013)

O Comitê é criado como uma forma da prefeitura unir esforços e, junto com a sociedade civil, estabelecer políticas públicas de fomento à economia criativa e científica no município, em diferentes áreas de atuação. Segundo a coordenadora-geral do Inovapoa, Deborah Pilla Villela, “estimular o desenvolvimento dos setores criativos e culturais na Capital é de fundamental importância para uma cidade que busca o crescimento do setor e prima pela valorização do seu capital intelectual” (Portal da prefeitura, 2013).

Nessa construção coletiva, os papéis dos Governos, da Sociedade Civil e dos Profissionais Criativos estavam divididos da seguinte forma:

- Papel dos Governos: Articulação de políticas públicas para estimular capacidades criativas que otimizem a relação entre criação, gestão e empreendedorismo.
- Papel da Sociedade Civil: de facilitar as alianças estratégicas e networking entre as partes interessadas.

- **Papel dos Profissionais Criativos:** de conhecer as práticas de gestão de empreendimentos criativos e reforçar habilidades vocacionais e conhecimentos de direitos.

Tal interação entre poder público, iniciativa privada e a sociedade civil ficou bastante evidente no grupo de 38 entidades convidadas para integrar o Comitê de Economia Criativa de Porto Alegre, composto pelas seguintes instituições:

- 1). AGDI - Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento
- 2). ADJDRS - Associação de Desenvolvedores de Jogos Digitais do Rio Grande do Sul
- 3). ASGADAN - Associação Gaúcha de Dança
- 4). Chico Lisboa - Associação Rio-grandense de Artes Plásticas
- 5). Francisco Lisboa
- 6). ARP - Associação Rio-grandense de Publicidade
- 7). CMPA - Câmara Municipal de Porto Alegre
- 8). CRL - Câmara Rio-grandense do Livro
- 9). Procempa - Cia. de Processamento de Dados de Porto Alegre
- 10). CETI - Conselho das Entidades de TI do Rio Grande do Sul
- 11). COMCET - Conselho Municipal de Ciência e Tecnologia
- 12). CRA/RS - Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul
- 13). ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing
- 14). Federasul - Federação das Associações Comerciais e
- 15). Serviços do Rio Grande do Sul

- 16). FIERGS - Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul
- 17). Fecomércio/RS - Federação do Comércio de Bens e Serviços do Estado do Rio Grande do Sul
- 18). FUNDACINE - Fundação do Cinema do RS
- 19). GCS - Gabinete de Comunicação Social
- 20). GVP - Gabinete do Vice-Prefeito
- 21). IAB - Instituto dos Arquitetos do Brasil
- 22). Nós Coworking
- 23). PUCRS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
- 24). IPA - Rede Metodista de Educação do Sul
- 25). SMC - Secretaria Municipal da Cultura
- 26). SMF - Secretaria Municipal da Fazenda
- 27). SMJ - Secretaria Municipal da Juventude
- 28). SMIC - Secretaria Municipal da Produção, Indústria e Comércio
- 29). SMGL - Secretaria Municipal de Governança Local
- 30). SMTur - Secretaria Municipal de Turismo
- 31). SMUrb - Secretaria Municipal de Urbanismo
- 32). SMTE - Secretaria Municipal do Trabalho e Emprego
- 33). SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- 34). SATED - Sind. dos Artistas e Técnicos em Espetáculos e Diversão
- 35). UFRGS - Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul
- 36). UNIRITTER - Laureate International Universities

37). UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

38). URBSNOVA - Agência de Inovação Social

Como resultado dessa ação, em dezembro de 2014, o Comitê apresentou oficialmente o Plano Municipal de Economia Criativa, trabalho coordenado por Deborah Pilla Villela, do Inovapoa, que caracterizou o Plano como o “resultado de um trabalho coletivo baseado na tripla hélice que envolve governo, entidades de ensino e sociedade, e que dá ênfase ao eixo da transversalidade estabelecido pela prefeitura” (Portal da prefeitura, 2014).

A apresentação do documento foi um importante passo do município para desenvolver o segmento de economia criativa, proporcionando uma formação para competências e logísticas de criação, produção, circulação, consumo e circulação de bens e serviços criativos na cidade. O Plano Municipal de Economia Criativa, formalizado em documento de 32 páginas, apresentou como objetivos específicos, entre outros, a elaboração de um diagnóstico completo do setor na cidade e a regularização, por meio de marcos legais, do uso de bens criativos.

O Plano foi desenvolvido e apresentado com a seguinte estrutura:

- Introdução: com explicação do prefeito e da secretária Municipal de Inovação e Tecnologia sobre a criação do Comitê e objetivos do Plano;
- Porto Alegre Criativa / Comitê de Economia Criativa de Porto Alegre: com cópia do Decreto nº 18.422, de 9 de outubro de 2013, que institui o Comitê de Economia Criativa de Porto Alegre e define sua composição e atribuições.
- Economia Criativa: com conceito de Economia Criativa e dados de ações e resultados econômicos nos diversos estados brasileiros.

- Marcos Norteadores: com a fonte em que o Comitê baseou seu trabalho para a construção do Plano Nacional de Economia Criativa e os princípios que nortearam o processo de planejamento estratégico:
  - Diversidade Cultural
  - Sustentabilidade
  - Inclusão Social
  - Inovação
- Diretrizes Municipais: onde estabelece como diretriz macro a desafio de construir uma nova alternativa de desenvolvimento, fundamentada nos princípios norteadores. Para isso, descreveu o objetivo geral e objetivos específicos.
- Eixos Norteadores: estabelecendo e tornando publico o conceito e as ações a serem tomadas dentro de cinco eixos:
  - Marcos Legais;
  - Mapeamento e Monitoramento;
  - Territórios Criativos;
  - Promoção, Sustentabilidade e Fortalecimento; e
  - Educação permanente para competências criativas.
- Conclusão

Sobre a conclusão desse primeiro trabalho, o Comitê chegou ao consenso de que “a partir de todos os estudos, leituras, encontros e reuniões que a definição de Economia Criativa está em permanente construção, e que o principal objetivo deste trabalho é reconhecê-la como um grande fator de desenvolvimento social e econômico e de inclusão social.” (Plano Municipal de Economia Criativa, pg. 07)

Uma vez lançado o Plano Municipal de Economia Criativa, o trabalho do Comitê esteve voltado para a produção do “Mapa de Iniciativas e Oportunidades em Economia Criativa”, que embasaria as ações indicadas no documento.

Doze meses depois, em dezembro de 2015, a Prefeitura de Porto Alegre, por intermédio do Gabinete de Inovação e Tecnologia, e em parceria com o POAdigital, lançaram o Mapa Digital da Economia Criativa de Porto Alegre, uma das metas traçadas pelo Plano Municipal de Economia Criativa. Participou também da construção do portal a startup israelense Mapme.

Disponível online no endereço <https://mapme.com/-poa-economia-criativa>, o Mapa identificou as iniciativas da Economia Criativa em Porto Alegre e, dessa forma, estruturou um interface eletrônica capaz de fomentar a rede desse setor, considerado pelo poder público tão fundamental para o desenvolvimento econômico da cidade. Com a promoção do senso de comunidade, criada a partir da identificação de agentes criativos locais, espera-se que essa ação contribua para o aprimoramento de políticas públicas na área.

Para 2016, a meta do Comitê é construir um estudo para identificar, a partir dos agentes criativos cadastrados, como se sustentam, como geram renda, como empregam pessoas, e outras questões voltadas ao desenvolvimento econômico.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É possível observar que o conceito e aplicabilidade da Economia Criativa já ultrapassou a fase de tendência, para se estruturar como uma saída eficaz para modelagem de soluções para o desenvolvimento econômico e local. Amparada naturalmente em primeiro momento nos grandes centros empresariais e cidades cosmopolitas pelo mundo, mas que já inspira sua aplicabilidade em cidades e regiões de menor porte, porém com visão de inovadora e funcional.

Apesar de possuir grande parte de projetos estabelecidos pela ordem do setor privado, o poder público, em todas as suas esferas, começa a compreender a relevância de estimular esse novo pensamento de potencialização inovadora e criativa de ações para desenvolvimento local, gerando emprego, renda e modificando o comportamento dos atores

sociais, engajados em um novo ambiente de convívio e interação, mais moderno e preparado para as novas demandas globais.

A comunicação política e governamental corrobora de modo intrínseco para que a execução, engajamento e divulgação desses projetos se efetivem, tornando parte de um projeto de governo, amparado na modernização regional e disposto a utilizar tal fim para o aumento de emprego e renda.

No caso brasileiro descrito no artigo, da cidade de Porto Alegre, na região sul do país, nota-se com objetividade os esforços municipais de preparação pública para envolver propostas de foro inovador, proveniente da Economia Criativa. A criação do Gabinete de Inovação e Tecnologia – INOVAPOA permitiu maior concentração de esforços estratégicos para unir necessidades locais em interação de parceiros públicos e privados, para efetivação de ações que apresentem resultados pertinentes para a cidade e seus munícipes, gerando maior qualidade de vida e uma nova perspectiva de observar o município e seus gestores.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Elizabete. *Comunicação pública e governamental*. São Paulo: Paulinas, 2006.

BRITISH COUNCIL. *Mapping the creative industries: the UK context*. London, 2005.

COSTA, Armando Dalla; SANTOS, Elson Rodrigo. *Economia criativa: novas oportunidades baseadas no capital intelectual*. Revista Economia e Tecnologia. Vol.07, n. 02, 2011.

CREATIVE ECONOMY REPORT. *Global Influencion factors*. New York: Digcom Press, 2010.

DUARTE, Jorge. *Comunicação pública*. São Paulo: Atlas, 2007.

HABERMAS, Jürgen. *Direito e democracia*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2001.

LANDRY, Charles. *The creative city: a toolkit for urban innovators*. London: Earthscan, 2013.

LUCIO, Magda de Lima. Teorias da cidade. *Sociedade e Estado*, Brasília, v. 22, n. 3, p. 755-759, set./dez. 2007.

MIGUEZ, Paulo. Economia criativa: uma discussão preliminar. In: NUSSBAUMER, Gisele Marchiori (Org.). *Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares*. Salvador: Edufba, 2007.

MINISTÉRIO DA CULTURA. *Cultura em três dimensões*. Material informativo: as políticas do Ministério da Cultura de 2003 a 2010. Ministério da Cultura, Brasília, 2010.

PERUZZO, C. *Rádio comunitária, educomunicação e desenvolvimento local*. UFSM, 2004.

PLANO MUNICIPAL DE ECONOMIA CRIATIVA. Relatório do Comitê Municipal de Economia Criativa. Disponível em: [http://lproweb.procompa.com.br/pmpa/prefpoa/inovapoa/usu\\_doc/poa\\_criativa\\_vweb.pdf](http://lproweb.procompa.com.br/pmpa/prefpoa/inovapoa/usu_doc/poa_criativa_vweb.pdf). Acessado em: 15/03/2016.

PORTER, Michael E. *The competitive advantage of nations*. Basingstoke: Macmillan, 1990.

PREFEITURA DE PORTO ALEGRE. *Comitê de Economia Criativa será lançado nesta quarta*. Portal da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, Porto Alegre, 2013. Disponível em: [http://www2.portoalegre.rs.gov.br/portal\\_pmpa\\_novo/default.php?p\\_noticia=164288](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/portal_pmpa_novo/default.php?p_noticia=164288). Acessado em: 18/03/2016.

PREFEITURA DE PORTO ALEGRE. *Plano de Economia Criativa para a cidade é apresentado*. Portal da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, Porto Alegre, 2014. Disponível em: [http://www2.portoalegre.rs.gov.br/portal\\_pmpa\\_novo/default.php?p\\_noticia=174859&PLANO+DE+ECOLOGIA+CRIATIVA+PARA+A+CIDADE+E+APRESENTADO](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/portal_pmpa_novo/default.php?p_noticia=174859&PLANO+DE+ECOLOGIA+CRIATIVA+PARA+A+CIDADE+E+APRESENTADO). Acessado em: 18/03/2016.

REIS, Ana Paula Fonseca. *Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento: uma organização dos países em desenvolvimento*. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

UNESCO. *Creative economy*. Report 2010. Nova York: United Nations, 2010.





# A PUBLICIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO DE INTERESSE PÚBLICO: LAVA JATO E A CAMPANHA “DEZ MEDIDAS CONTRA CORRUPÇÃO”

---

Charlene Dalcol<sup>1</sup>  
Maria Ivete Trevisan Fossá<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo é um recorte de um projeto mais amplo que busca compreender o caráter estratégico da publicização da informação de interesse público como dinamizador do processo de visibilidade institucional, tendo como objeto ações do Ministério Público Federal (MPF) na Operação Lava Jato. A partir dessa perspectiva, este artigo visa contribuir para as discussões de um tema emergente e atual, sob o viés de um objeto empírico inundado de questionamentos e possibilidades de reflexão. Trata-se, portanto, de um esforço direcionado para elaboração de algumas inferências a partir de observações sobre as ações e posicionamentos do MPF na Operação Lava Jato, no caso específico da campanha “Dez medidas contra corrupção”.

**Palavras-chave:** Comunicação Pública; Informação de Interesse Público; Publicização; Visibilidade Institucional.

---

<sup>1</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Relações Públicas pela mesma Instituição e membro do Grupo de Pesquisa Comunicação Institucional e Organizacional da UFSM.

<sup>2</sup> Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Líder do Grupo de Pesquisa Comunicação Institucional e Organizacional da UFSM e Tutora PET CISA – UFSM.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Já há alguns anos cenas de “espetacularização” de instituições jurídicas invadem os lares brasileiros, conectados pelas redes televisivas e pela mídia digital. É como se a ação jurídica fosse colocada em cena e os meios de comunicação acabassem virando o palco privilegiado para que os envolvidos façam parte de uma espécie de “teatro”. Mais do que o “protagonismo do judiciário”, o que estamos assistindo é a exacerbação do decisionismo e do ativismo judicial aliados a uma midiaticização cada vez mais acentuada do processo penal (CÉSAR, 2016)<sup>3</sup>.

Verdadeiros capítulos diários no horário nobre, tal qual ocorre com as novelas que os sucedem. E as informações de interesse público, que deveriam ser apenas públicas, são transformadas, também, em espetáculos submetidos à lógica implacável da mídia. Sob este viés, aparece o MPF que atua em centenas de milhares de casos em todo o território nacional. Porém, a maioria de casos sob sua responsabilidade não teve, não tem e não terá a mesma publicidade que a instituição deu à Operação Lava Jato. Tudo indica que o critério empregado para esta exposição pública do caso, não foi somente jurídico, mas talvez midiático. Ou seja, é possível que o MPF esteja usando de alguns pontos da Operação Lava Jato para também projetar e promover sua própria imagem institucional, a partir da ampla publicidade de suas ações. Só que isto nos parece estranho e desnecessário, já que a Constituição Federal de 1988 garante ao órgão diversas prerrogativas cujo exercício não exige tal notabilização de seus membros ou a emergente aprovação midiática dos seus atos e feitos.

Aqui questionamos por que o MPF faz questão de publicizar tanto alguns feitos da Lava Jato? Por que alguns dos seus Procuradores, responsáveis pelo caso, ganharam tanto destaque na mídia? Seria um protagonismo midiático? Ou seria a comunicação da informação de interesse público com vistas à dinamização de uma visibilidade institucional? Segundo Bucci (2015), a Constituição Federal nos ensina que os interesses pessoais de autoridades não podem ser postos, jamais, acima do interesse público.

Com este pano de fundo, o objetivo deste estudo leva em conta desdobramentos sugeridos por Bourdieu (1989), quando aponta

---

<sup>3</sup> CÉSAR, Benedito Tadeu. [Entrevista disponibilizada em 26 de janeiro de 2016, a Internet]. 2016. Disponível em: <<http://goo.gl/s1bSpT>>. Acesso em: 03 fev. 2016.

que em toda sociedade há uma luta constante de classes sociais para ocupar o lugar de poder, e, deste modo, para garanti-lo, os detentores deste poder procurariam mostrar os interesses particulares como se fossem o interesse de toda comunidade, utilizando-se assim de uma violência simbólica para garantir a dominação.

Buscamos observar e problematizar questões referentes à publicação da informação de interesse público e observar como elas aparecem, ou não, nas manifestações do MPF a partir da campanha “Dez medidas contra corrupção” no ambiente *online*. Partimos, portanto, da premissa que quanto mais em evidência estiver o aspecto de relevância social da informação, maior será o interesse público atendido (VIDAL, 2011). Gomes (2015, p. 19) sugere que todos os temas políticos, econômicos, sociais, culturais etc., acabam sendo reduzidos à dramatização para que lhes possa atribuir um significado diferente do real, um sentido buscado e difundido.

Privilegiamos centrar as reflexões a partir da ideia de espaço público digital, seguindo a perspectiva proposta por Martino (2014) quando pontua que a manifestação de ideias e as discussões hoje se ambientam também no espaço da *Web* e, a partir das apropriações desses espaços, podem promover uma opinião pública. A própria noção de “publicação” na internet, conforme afirma Martino (2014), é um ato de tornar público um determinado assunto.

## **CONCEITOS QUE MOVIMENTAM O ESTUDO**

Este item apresenta um rápido percurso sobre o modo como os conceitos que amparam este artigo têm sido tratados pelo campo científico. Identificamos os principais autores que tratam sobre os temas propostos e aproveitamos suas contribuições para a análise empírica.

## **COMUNICAÇÃO PÚBLICA NO CONTEXTO INSTITUCIONAL**

Partimos da ideia da comunicação em um cenário constituído por avanços nos processos de democracia e cidadania, advindos, especialmente, pelas novas tecnologias que possibilitaram a reconfiguração do nosso pensar e agir quanto a sujeitos, instituições e a própria comunicação em si. Este cenário aponta para um grande impacto nas políticas de comunicação organizacional, o que exige um maior entrelaçamento entre

a comunicação organizacional e a comunicação pública. Ou seja, a comunicação, no contexto atual, demanda integração com a comunicação pública para estabelecer uma política de comunicação global que entrelace os interesses das organizações com os da sociedade (OLIVEIRA, 2012).

Neste sentido, a comunicação conforme Rodrigues (1997), compreende a comunicação não como apenas instrumento à disposição de indivíduos/organizações para gerar o conhecimento de fatos, acontecimentos e pensamentos, mas como um processo constituinte do espaço público, no qual são explicadas as ações e os discursos sociais. O mesmo autor remete que o processo instituinte do espaço público em que se desenrolam as suas ações e seus discursos coincide com o próprio jogo dos papéis que as instituições lhe determinam.

Duarte (2007) assinala que o conceito de comunicação pública tem origem na noção de comunicação governamental e que a sua evolução se deu a partir da viabilização da democracia e da transformação do perfil da sociedade, na década de 1980. Porém, não nos parece adequado falar em comunicação pública sem revisitar o percurso teórico de Habermas, que considera a comunicação pública como aquela que se fundamenta a partir dos conceitos de esfera pública e ação comunicativa (KOÇOUSKI, 2012). Habermas esclarece que a “esfera pública” se caracteriza como uma esfera que se diferencia das outras e que opera a mediação entre as esferas do Estado e da sociedade, conformando um espaço específico, ao mesmo tempo, concreto e abstrato (KRITSCH, 2011).

Neste âmbito, Marques (2015) assinala que estudos recentes têm apontado uma ampliação do conceito de comunicação pública que passa a associar-se às práticas que objetivam favorecer o engajamento cívico e a participação dos cidadãos no debate de questões de interesse coletivo. A mesma autora pontua ainda que a comunicação pública seria uma forma não só de representar os mecanismos de poder (e seus discursos), mas para fazer com que a relação entre diferentes atores sociais e institucionais funcione sobre as bases de projetos efetivamente coletivos.

Nosso foco neste artigo é observar a comunicação pública em um contexto de entrelaçamento, onde os interesses das organizações devem se alinhar com os da sociedade. Assumimos a postura de Duarte (2009, p. 59) quando diz que a atuação em comunicação pública exige: a) privilegiar o interesse público em relação ao privado ou corporativo;

b) centralizar o processo no cidadão; c) tratar a comunicação como um processo dialógico; d) adaptar instrumentos às necessidades, possibilidades e interesses públicos; e) assumir a complexidade da comunicação, tratando-a como um todo.

O papel da comunicação pública é essencial para a manutenção de uma democracia, ou seja, trata-se do verdadeiro diálogo da sociedade em torno dos assuntos de interesse público. Porém, Matos (2011, p. 44) assinala que a comunicação pública “não deve ser reduzida apenas a um processo transmissivo e unilateral (envio de informações dos governantes para os governados)”, ela deve, diante das exigências da cidadania contemporânea, incluir a criação de espaços de interação e trocas comunicativas entre instituições políticas e sociedade.

## **INFORMAÇÃO DE INTERESSE PÚBLICO SOB A ÓTICA DA PUBLICIZAÇÃO**

Partindo do pressuposto de que a comunicação pública por vezes é definida a partir do interesse público, partilhamos da ideia de Maia (2011) que pontua que o interesse público se refere ao “bem comum” ou ao “bem-estar de todos” e que o debate feito de forma democrática é o meio mais apropriado para estabelecer o que pode ser reconhecido como o interesse público e o bem comum. Maia (2011, p. 261) acredita “que os media constituem uma importante arena na qual definições de interesse público são processadas”. Nesta mesma direção, Gomes (2015, p. 14) aduz que a mídia define o objeto do conhecimento público, de acordo com critérios seus e relevância medida por interesses também seus.

Inspirados pela teoria habermasiana, urge atentar para sua insistência de que a “ação comunicativa” e a “ação estratégica” precisam ser tomadas como “mutuamente exclusivas”. Acompanhamos o raciocínio e nos perguntamos: campanhas com possíveis finalidades de persuadir o cidadão realizam verdadeiramente o interesse público? Avancemos neste ponto por meio da ideia de Bucci (2015) que diz que a ladainha da necessidade de esclarecer a população é desculpa preferida e a necessidade não seria de esclarecer o cidadão, mas de continuar alimentando uma engrenagem de autopromoção. E isto acaba exercendo uma influência muito forte, para não dizer absoluta, para a construção de uma

imagem positiva. E é nesta lógica que introduzimos o conceito de publicização, que tem uma relação direta com o significado de publicidade.

Se outrora a publicidade enquanto princípio subordinava pessoas ou coisas ao uso público da razão, hoje a opinião pública tem sido frequentemente aliciada em favor de políticas secretas de grupos de interesse (KRITSCH, 2011, p. 156). A mesma autoridade, seguindo os estudos de Habermas, aponta que na forma de publicidade, a opinião pública dota agora de prestígio público de pessoas ou coisas, tornando-os objetos capazes de aclamação num clima de opinião não-pública (KRITSCH, 2011, p. 156).

Nesta mesma linha, Esteves (2011, p. 190) entende por publicidade “o ato de tornar algo público: dar a conhecer opiniões, ideias, factos, situações ou até mesmo pessoas (aquele que publicita, ou aquele que é objeto de publicitação”.

Silva (2007, p. 182) aduz que existe um patamar da publicidade do Poder Público, em que o Estado teria três circunstâncias para se dirigir à sociedade: a) para prestar contas do dinheiro público; b) para cultivar valores e; c) para mobilizar a população em torno de esforços de prevenção e de combate aos problemas sociais e económicos, no caso as campanhas públicas. Neste mesmo viés, França pontua:

O ato de publicizar (disponibilizar informações, imagens, narrativas) atualiza um sistema de regras de seleção, de modos de participação: o público se constitui como paciente — que sofre, experimenta, é afetado — e agente — que reage, seleciona, adota um comportamento. Ele faz parte do processo, embora de maneira diferente daqueles que criam as representações (produtores), porque seu lugar e sua perspectiva são outros. Ambos são igualmente importantes no processo — e, é a partir da relação de pertencimento na ação estabelecida em conjunto que produtores e públicos devem ser pensados (FRANÇA, 2006, p. 82).

Sugerimos então que as formas de publicização emergem como “fantasmagoria” cada vez mais complexa e mais instigante e a informação de interesse público, nesta órbita, acaba tendo uma função promocional que enaltece e constrói imagens positivas de instituições. Ou seja, os discursos não são feitos para discutir, mas para se legitimar perante o público. O que não se pode esquecer, porém, é que no ambiente de interesse

público, há responsabilidade maior, do atendimento ao direito do cidadão de ter capacidade de agir em seu próprio interesse e na viabilização das demandas coletivas nas mais diversas áreas (DUARTE, 2007, p. 2).

Assim, a opção por refletir sobre os conceitos de informação de interesse público se faz por seu significado determinante na comunicação que se estabelece no espaço público (BRANDÃO, 2009). Entendemos que o Estado deve se pautar pela supremacia do interesse público em relação ao interesse privado e que a comunicação realizada por órgãos públicos deve ser sempre tratada como comunicação pública, ou seja, aquela que deve estar sempre a serviço da coletividade.

## **O MPF NA LAVA JATO: CONSIDERAÇÕES SOBRE A CAMPANHA “DEZ MEDIDAS CONTRA CORRUPÇÃO”**

Os juristas e estudiosos do Direito reconhecem o Ministério Público brasileiro como a mais avançada instituição do gênero no mundo, graças à amplitude das atribuições que lhe foram conferidas pela Constituição de 1988 e à maneira como foi e está estruturado. Essa configuração proporciona aos integrantes do MP a oportunidade de atuarem como verdadeiros “guardiões da paz social”, sobretudo no combate à criminalidade. Por isto instiga-nos estudar seus procedimentos de comunicação, com base na sua atuação na Operação Lava Jato, que é um dos assuntos de imensa importância no momento político no nosso País, sendo a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro que o Brasil já teve.

Em março de 2014, a operação ganhou força e foi deflagrada oficialmente, investigando um grande esquema de lavagem e desvio de dinheiro envolvendo a Petrobras, grandes empreiteiras e políticos. O Coordenador da força-tarefa do Ministério Público Federal (MPF) que atua na Operação Lava Jato, Procurador da República Deltan Dallagnol, afirmou em várias de suas entrevistas à imprensa que não esperava que as investigações tomassem a proporção que alcançaram. “Foi surpreendente o fato de que um caso, que antes era pequeno, chegar a envolver hoje mais de 6,2 bilhões de reais<sup>4</sup>”.

---

<sup>4</sup> DALLAGNOL, Deltan. [Entrevista disponibilizada em 21 de outubro de 2015, a Internet]. 2015. Disponível em: <<http://goo.gl/M8a9Sr>>. Acesso em 03 fev. 2016.



A partir desta perspectiva, o MPF afirma que o simples combate às pessoas corruptas não vai fazer com que a corrupção acabe no Brasil. Pensando nessa mudança, em janeiro de 2015, o MPF lançou uma campanha chamada “Dez medidas contra corrupção” que visava arrecadar assinaturas da população para a criação de um Projeto de Lei que combata a corrupção. “Nós acreditamos que podemos mudar nossa história e ter um País melhor”, afirmou Dallagnol (2015). A campanha foi concebida inicialmente pela força-tarefa da Lava Jato em Curitiba e abraçada pela Procuradoria Geral da República que coletou assinaturas, realizou palestras e saiu a campo em todo Brasil.

O lançamento da campanha foi feito pelo procurador-geral da República, Rodrigo Janot, que ao assumir o cargo de procurador-geral da República, colocou como ênfase atuar de forma propositiva na melhoria do sistema penitenciário brasileiro e combater a corrupção. Hoje, o MPF possui um portal que reúne uma série de informações, como número de pessoas sob investigação, quantidade de procedimentos instaurados e a íntegra das denúncias apresentadas pelo MPF. A página é produzida pela força-tarefa da Operação, em parceria com a Secretaria de Comunicação da Procuradoria-Geral da República (PGR).

Além disso, a campanha “Dez medidas contra corrupção” possui uma *fan page* no Facebook, que reúne 22.614<sup>5</sup> curtidores e é descrita como “Essa é uma campanha sem vinculação com partidos políticos, que pretende mudar uma série de leis para diminuir a impunidade dos crimes de corrupção”. Com a campanha, o MPF tem como objetivo coletar 1,5 milhão de assinaturas<sup>6</sup> para apresentar o projeto de lei de iniciativa popular ao Congresso Nacional. O pacote<sup>7</sup> de dez medidas contra corrupção sugere penas mais rígidas, dificulta a anulação de processos, facilita a recuperação de recursos desviados entre outras medidas.

Diante de tamanha repercussão sobre a atuação do MPF no caso Lava Jato e a referida campanha, a instituição têm sido alvo de críticas

---

<sup>5</sup> Dados atualizados no dia 13 de março de 2016.

<sup>6</sup> No dia 28 de fevereiro de 2016 a campanha reuniu as 1.500.000 assinaturas de apoio. Esse é o número mínimo para um projeto de iniciativa popular.

<sup>7</sup> Um dos idealizadores do pacote de medidas é o Procurador Deltan Dallagnol, Coordenadora da força-tarefa da Lava Jato em Curitiba.

de uma parcela de importantes juristas brasileiros e da própria sociedade, uma vez que a instituição MPF e seus Procuradores tornaram-se muito mais “visíveis” do que pareciam ser anteriormente. Uma evidência disso é que o Coordenador da força-tarefa, Procurador da República Deltan Dallagnol, lançou um livro em abril de 2015. Ele também possui uma *fan page* pessoal no Facebook, com cerca de 49.873<sup>8</sup> curtidores, cuja *bio* apresenta-se como “Procurador da República Coordenador da Força Tarefa do Ministério Público Federal na Lava Jato. Curta a página para acompanhar as publicações”. Porém, cabe lembrar que a CF é expressa quando proíbe, sem meias palavras, a promoção pessoal de agentes públicos.

Lima<sup>9</sup> (2015) afirma que desde que as investigações da Lava Jato descobriram um enorme escândalo de corrupção no País, a justiça federal e os procuradores da República envolvidos no caso têm usado sua relação com a imprensa e a força da opinião pública para continuar o trabalho.

Segundo Casara (2015), a Operação Lava Jato como um todo é um caso penal que foi transformado em espetáculos, sendo também exemplo emblemático de que o Sistema de Justiça Criminal é um espaço de disputa política, tanto pelos meios de comunicação de massa quanto por grupos econômicos e partidos políticos. Gomes (2015) diz que o sistema penal se constitui em uma excelente matéria prima para o jogo de sentidos com o qual a mídia acaba estimulando o consumo da informação de interesse público como verdadeira “mercadoria”. Neste íterim, parece-nos, utilizando ainda as palavras de Gomes (2015), que aquilo que é real – uma tentativa de combate à corrupção – está sendo simplificado por técnicas comunicacionais para se tornar algo curioso, atrativo e oferecido como “informação de interesse público” com um único sentido – o de publicizar a informação de interesse público sob o viés da imagem positiva, da legitimidade institucional e do jogo da visibilidade exacerbada.

---

<sup>8</sup> Dados atualizados no dia 13 de março de 2016.

<sup>9</sup> LIMA, José Antonio. [Entrevista disponibilizada em 08 de março de 2016, a Internet]. 2015. Disponível em: <<http://goo.gl/viJm9B>>. Acesso em 03 fev. 2016.

**FIGURA 1 – POSTAGEM DO DIA 09 DE NOVEMBRO DE 2015 NO FACEBOOK DA CAMPANHA**



Fonte: <https://www.facebook.com/>.

Retomando as conceituações teóricas, publicizar a informação de interesse público é atribuir valor a ela de modo que a sua imagem passe a inspirar qualidades humanas, virtudes morais, sucesso material (GOMES, 2015). É como se nos fizessem acreditar que tudo é como nos é apresentado. Ou seja, é como se houvesse a criação de uma realidade social a partir da definição dos assuntos que permeiam a rotina do público (GOMES, 2015). Parece-nos que a esfera pública, “sobrecarregada com o trabalho da publicidade e de propaganda de partidos e organizações” (HABERMAS, 1997, p. 99-100) acabasse por oferecer uma espécie de palco de competição que permite que as ações e atores públicos alcancem determinado grau de reconhecimento e aclamação pública.

E é justamente isto que acaba ficando evidente ao observarmos as manifestações do MPF a partir da campanha “Dez medidas contra corrupção” no ambiente *online*. A maneira como a informação de interesse público é publicizada apresenta uma clareza e uma simplicidade que permite a sua interiorização sem maiores reflexões sobre o assunto. A partir da ideia do “clamor popular” o MPF justifica a campanha como algo que precisa ser feito para se continuar a luta contra a corrupção. Para além desta ideia, percebe-se que a campanha chegou com facilidade em alguns lugares e isso pode fazer parte de uma simbiose em que os envolvidos parecem ter interesse em vê-la divulgada.

**FIGURA 2 – POSTAGEM DO DIA 18 DE NOVEMBRO DE 2015 NO FACEBOOK**

Fonte: <https://www.facebook.com/>.

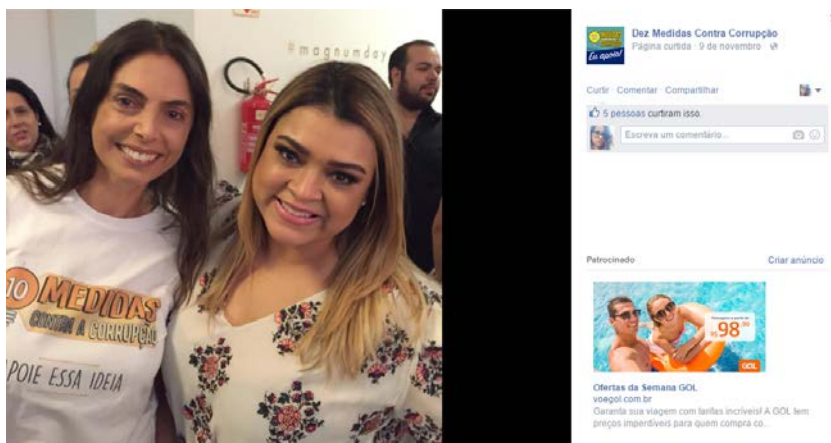
Atentamos, de maneira pontual, ao princípio da publicidade (tornar público) das informações e o dever de tornar públicas as informações de interesse público está entre os princípios que devem nortear a atuação do Estado brasileiro e de seus agentes (art. 37, *caput*)<sup>10</sup>. Portanto, a comunicação da informação de interesse público corresponderia ao interesse geral da sociedade (BUCCI, 2015).

Mas, até que ponto existe ou não um interesse em privilegiar o coletivo em lugar de perspectivas pessoais e/ou corporativas? Campanhas com a finalidade escancarada de persuadir o cidadão realizam verdadeiramente o interesse público? É de interesse público que o MPF desfrute de uma imagem sempre positiva? É de interesse público que uma instituição jurídica abasteça uma campanha institucional própria? Esta promoção da “imagem” atenta contra o princípio da impessoalidade e da publicidade propostos na CF? Será que visibilidade institucional do MPF a partir da Operação Lava Jato não engrandece o seu prestígio e dinamiza sua visibilidade institucional? Considerando que a Operação Lava Jato é um tema de interesse público e um objeto de discussão em vários contextos, parece-nos que o “jogo” consiste em deslocar a disputa judicial para o campo da visibilidade e da construção

<sup>10</sup> BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. São Paulo: Saraiva, 1999.

de uma imagem positiva e legítima. Apoiamo-nos na ideia de Gomes (2015) quando diz que se trata de um registro visual com grande força de convencimento, o que torna a campanha legítima, sem que se questione sobre todas as circunstâncias que envolvem o fato (inclusive as omitidas).

**FIGURA 3 – POSTAGEM DE 09 DE NOVEMBRO DE 2015 NO FACEBOOK**



Fonte: <https://www.facebook.com/>.

**FIGURA 4 – POSTAGEM DE 01 DE DEZEMBRO DE 2015 NO FACEBOOK**



Fonte: <https://www.facebook.com/>.

Conforme observado na imagem acima, a referida campanha apresenta “personagens” bastante conhecidos pela sociedade como verdadeiros “apoiadores” da causa. Nos questionamos, porém, se esta atitude é intencional. Será que a cantora Preta Gil e a atriz Maria Fernanda Cândido apoiam a campanha de maneira espontânea ou será que as mesmas foram convidadas à protagonizarem a iniciativa de forma intencional? Teria isto um simples viés de aproximar a campanha do público de interesse, no caso a sociedade, ou seria uma estratégia intencional de visibilidade e até uma tentativa de maior legitimidade da proposta perante a sociedade? Nos parece muito mais uma maneira de atrair pessoas para uma abordagem mais próxima, mais ampla e estratégica do tema.

Percebemos que a referida campanha parece estar muito mais voltada a produzir uma opinião favorável sobre a atuação do MPF na Lava Jato e suas contribuições para o fim da corrupção no Brasil, do que propriamente oportunizar o diálogo para discussão do assunto que é de interesse público e coletivo. Na busca pela imposição da verdade abraçada pelo MPF, a estratégia nos parece de legitimação da informação e da mensagem emitida.

**FIGURA 5 - POSTAGEM DE 07 DE DEZEMBRO DE 2015 NO FACEBOOK**



Fonte: <https://www.facebook.com/>.

É facilmente constatável a multiplicação da imagem positiva do MPF desde a deflagração da operação Lava Jato. Com efeito, na medida em que as ações se tornam justificadas, a campanha “Dez medidas contra corrupção”, observada no ambiente *online*, ganha forma legítima e imagem positiva. Não há como negar que a faculdade de publicizar uma informação de interesse público que ocupará a atenção da sociedade é uma forma muito significativa de exercer o poder.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão é saber se o objetivo principal da campanha “Dez medidas contra corrupção” está alinhado com o interesse público e com o objetivo do trabalho do MPF ou se a iniciativa possui uma espécie de função promocional para enaltecer ou construir uma imagem positiva da instituição. Ou ainda, será que a boa divulgação da imagem de um órgão público, a partir de uma campanha específica, seria um pretexto para engrandecer seu prestígio? As interrogações iniciais ainda persistem.

Ao nosso ver a comunicação pública só se justifica dentro do estado democrático de direito se ela realizar o dever do Estado de informar e informar significa dotar o cidadão da informação que ele tem direito de deter (BUCCI, 2015) sem qualquer necessidade de estratégias, manobras ou uma sedução que promova qualquer tipo de interesse ou promoção de imagem salutar.

No atual paradigma da visibilidade a partir da mídia, nos parece que a campanha, antes de mais nada, busca projetar uma imagem que esteja de acordo com as atuais necessidades conjecturais da sociedade, que se refere ao combate intensivo da corrupção. Nas palavras de César (2016) o próprio Poder Judiciário, como instituição, está sofrendo um forte desgaste junto à opinião pública advindo das práticas corporativas que tem adotado sem nenhum mascaramento nos últimos meses, como as relativas ao pagamento dos auxílios-moradia, alimentação, educação e até creche/babá aos seus integrantes.

Assim, o que podemos considerar até aqui é que a comunicação pública só se justifica dentro do estado democrático de direito se ela realizar o dever do Estado de informar. E informar significa dotar o cidadão da informação que ele tem direito de deter (BUCCI, 2015) sem qualquer

necessidade de estratégias, manobras ou uma sedução que promova qualquer tipo de interesse ou promoção de imagem salutar.

Ao nosso ver, parece que estamos diante de uma espetacularosa operação que investiga a corrupção e suas derivadas, mas que tem ganhado contornos muito visíveis e que chegam a espetacularização da informação de interesse público, como modo de sensibilização visando a disputa do poder e a construção da visibilidade das instituições públicas, no caso específico, o MPF.

## REFERÊNCIAS

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Tradução de Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

BRANDÃO, Elizabeth P. **Conceito de Comunicação Pública**. In: DUARTE, Jorge (org.). *Comunicação Pública: Estado, governo, mercado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas, 2009, p.1-33.

BUCCI, Eugênio. **O estado de Narciso: a comunicação pública a serviço da vaidade particular**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

CASARA, Rubens. **O Processo Penal do espetáculo**, 2015. Disponível em: <<http://goo.gl/L88M8e>>. Acesso em: out. 2015.

DUARTE, Jorge Antonio Menna. **Instrumentos de comunicação pública**. In: \_\_\_\_\_. (org.). *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas, 2007, p. 59-71.

\_\_\_\_\_. (Org). **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2009.

ESTEVES, João Pissarra. **Sociologia da Comunicação**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011.

FRANÇA, Vera. **Sujeito da comunicação, sujeitos em comunicação**. In: GUIMARÃES, C.; FRANÇA, V. (Org.). *Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

GOMES, Marcus Alan. **Mídia e sistema penal: as distorções da criminalização nos meios de comunicação**. Rio de Janeiro: Revan, 2015.

HABERMAS, Jürgen. **Direito e Democracia: Entre facticidade e validade**, volume II, Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1997.



KRITSCH, Raquel. **Publicidade e esfera pública nos escritos políticos de Habermas dos anos 1960: do princípio ao espaço social.** Revista Urutágua, Maringá, nº 24, maio/jun./jul./agosto de 2011. Disponível em: <<http://goo.gl/CfEbI4>>. Acesso em 06 fev. 2016.

KOÇOUSKI, Marina. **A comunicação pública face ao dever estatal de informar:** pra não dizer que não falei de flores o caso do Incra/SP. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo: São Paulo, 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/Henrique/Downloads/MarinaKocouski.pdf>. Acesso em 20 de nov. 2015.

MAIA, Rousiley M. **Em busca do interesse público: tensões entre argumentação e barganha.** In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). Comunicação Pública, sociedade e cidadania. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011, p. 260-275.

MARQUES, Ângela C. S. **Comunicação pública e constituição de cenas de dissenso em contextos institucionais.** Revista Organicom, ano 12, n. 22, 2015. Disponível em: <<http://goo.gl/q03VfG>>. Acesso em: out. 2015.

MARTINO, Luís Mauro S. **Teoria das mídias digitais.** Petrópolis: Vozes, 2014.

MATOS, H. **A comunicação pública na perspectiva da teoria do reconhecimento.** In: KUNSCH, M. M. K. (org.) Comunicação pública, sociedade e cidadania. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011, p. 39-59.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. **Comunicação pública: interações, convergências e conflitos em ações voltadas à saúde pública.** In: MATOS, Heloiza (org.). Comunicação Pública: Interlocações, interlocutores e perspectivas. São Paulo: ECA/USP, 2012.

RODRIGUES, A. D. **Estratégias da Comunicação.** Lisboa: Presença, 1997.

SILVA, Luis Martins da. **Publicidade do poder, poder da publicidade.** In: DUARTE, Jorge (org.). Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

VIDAL, D. **O que as organizações privadas fazem pelo social é de interesse público.** In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). Comunicação Pública, sociedade e cidadania. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011, p. 276-291.

# CAPITAL SOCIAL, ENGAJAMENTO CÍVICO E O MOVIMENTO PELO CINE BELAS ARTES

---

Ethel Shiraishi Pereira<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo apresenta os caminhos percorridos pelo Movimento pelo Cine Belas Artes (MBA), criado por representantes da sociedade civil para impedir o fechamento do espaço em 2011, e posterior reabertura do cinema em 2014. As ações articuladas pelo MBA permitem estabelecer conexões entre os conceitos de mobilização e engajamento cívico e produção de capital social presentes no recente caso de registro do Cine Belas Artes como patrimônio cultural imaterial de São Paulo.

**Palavras-chave:** capital social; engajamento cívico; mobilização; *advocacy*; Cine Belas Artes.

## INTRODUÇÃO

O ano é 2010: o Cine Belas Artes, sem patrocínio, enfrenta dificuldades financeiras. Flávio Maluf, proprietário do imóvel, localizado na rua da Consolação nº 2423, informa que possui uma proposta para que o local se transforme em uma loja de departamentos e pede um valor elevado para renovação do contrato de locação. Sem acordo, André Sturm, proprietário do Cine Belas Artes, sinaliza o fechamento do espaço.

---

<sup>1</sup> Relações Públicas, Pós-Graduada em Administração e Organização de Eventos pelo SENAC, Mestre em Comunicação e Mercado pela Faculdade Cásper Líbero. Atualmente é professora de Relações Públicas, membro do Grupo de Pesquisa da Comunicação na Sociedade do Espetáculo da Faculdade Cásper Líbero e pesquisadora do CIP – Centro Interdisciplinar de Pesquisa. Também atua como docente na graduação e na pós-graduação do Centro Universitário Belas Artes.

As articulações do Movimento pelo Cine Belas Artes (MBA), criado com o intuito de impedir o fechamento do espaço em 2011, e posterior reabertura do cinema em 2014, permite estabelecer conexões entre os conceitos de mobilização e engajamento cívico e produção de capital social presentes no recente caso de registro do Cine Belas Artes como patrimônio cultural de São Paulo.

Partindo da hipótese de que o sucesso das atividades do Movimento pelo Cine Belas Artes deveu-se ao fato de que as ações foram muito bem planejadas por líderes que tinham o conhecimento das técnicas de comunicação pública que, de acordo com Brandão

é o processo de comunicação que se instaura na esfera pública entre o Estado, o Governo e a Sociedade e que se propõe a ser um espaço privilegiado de negociação entre os interesses das diversas instâncias de poder constitutivas da vida pública no país. (BRANDÃO, 2012, p.31)

Pretendeu-se, também, refletir sobre as estratégias de comunicação utilizadas pela liderança do Movimento para identificar a utilização, ou não, de atividades relacionadas ao *Advocacy*. Para a produção deste artigo, foi utilizado o estudo de Brandão (2012) que ao estudar os conceitos e significados da comunicação pública, ainda em formação, identifica cinco áreas de diferentes conhecimentos e atividade profissional. Para a autora, a quinta área da comunicação pública é identificada com estratégias de comunicação da sociedade civil organizada.

Trata-se de práticas e formas de comunicação desenvolvidas pelas comunidades e pelos membros do terceiro setor e movimentos sociais ou populares. (...) Aqui, entende-se a prática da comunicação a partir da consciência de que as responsabilidades públicas não são exclusivas dos governos, mas de toda a sociedade. (BRANDÃO, 2012, p.7)

Brandão posiciona a comunicação pública com propósitos democráticos e sociais e com isso, foi possível identificar entre as ações do Movimento pelo Cine Belas Artes, outro aspecto da comunicação pública defendida pela autora:

As mídias alternativas, comunitárias, de protesto e as tecnologias novíssimas permitem formas inusitadas de relaciona-

mento com segmentos de públicos e com a opinião pública em geral. O reposicionamento de posturas e propostas leva a comunicação pública a assumir reivindicações e posições políticas bastante diversas daquelas defendidas historicamente pela área de Políticas de Comunicação. (BRANDÃO, 2012, p.8)

Os fatos apurados em reportagens dos jornais Folha de São Paulo, O Estado de São Paulo, blogs, documentários e página do facebook do MBA, permitem observar diversas vertentes envolvidas no desenvolvimento deste caso, tais como questões relacionadas com a preservação de um patrimônio cultural, a renovação urbana e a ocupação de espaços na cidade de São Paulo, a memória afetiva dos frequentadores, os interesses relacionados com a especulação imobiliária na cidade, a transformação da cidade por meio de um projeto de desenvolvimento por meio dos setores criativos, o poder da mídia para influenciar a opinião pública e contribuir para os resultados almejados pelo MBA.

Enfim, tratam-se de diversos eixos que se conectam e demonstram a complexidade de uma história que ainda não se encerrou, mas que certamente não teria ocorrido como será relatado na sequência sem que a comunicação pública estivesse presente no processo.

## **SIGNIFICAÇÃO URBANA**

O Cine Belas Artes, cinema de rua, cinema de arte, cinema de filmes de qualidade superior, cinema que faz parte da história de uma parcela de cidadãos que possui uma forte ligação com o lugar: Av. Paulista com Rua da Consolação. Uma forte ligação com o espaço. Quem vai ao Belas Artes não vai apenas assistir a um filme. Vai até lá para encontrar pessoas, para discutir temas relacionados com o filme antes e depois de sua projeção. Vai também para namorar, se distrair, para ver filmes que não veriam nos cinemas de shopping pois a tradição do espaço pede uma programação diferenciada, formadora de plateia. A frequência daqueles que se identificam com a sua programação permite criar um vínculo afetivo com o lugar e o sentimento de pertencimento, de posse do lugar. Para o pesquisador de Arquitetura e Urbanismo, Pedro Ferreira, o Cine Belas Artes

é um dos vértices dessa formação urbana (Stefani, 2007), portanto, um lugar nodular na vida urbana de São Paulo para

determinado grupo social. Assim, a nosso ver, este possui características que transcendem uma sala de cinema, beirando, em interação com seus arredores, a configuração de um centro cultural. Dessa forma, pode-se dizer que os aspectos objetivos constituintes do lugar Cine Belas Artes, uso e localização, fundamentam a valoração do cinema como parte basal de um notável polo cultural no cenário do lazer urbano paulista (FERREIRA, 2014)

O sentimento de que o coletivo é capaz de provocar transformações e a crença de que a luta para evitar o seu fechamento, e posteriormente voltasse a reabrir, podem ser elementos importantes para a formação do Movimento pelo Cine Belas Artes. Vale destacar que André Sturm cogitou a possibilidade de o cinema retomar as suas atividades em outro espaço, mas para os ativistas engajados na luta por sua reabertura, o cinema em outro local tão teria o mesmo sentido, pela história que construiu naquele endereço. É uma junção entre a relevância para a formação de plateia, do ponto de vista cultural e o sentimento de seus frequentadores pelo espaço que teve uma forte relevância em suas histórias de vida:

O Cine Belas Artes figura como um lugar de representação quando passa a ancorar um determinado desejo irradiador para todo o urbano, tornando a preservação, dentro dos discursos analisados, um passo “emblemático” para uma mudança nos processos de construção da cidade e, conseqüentemente, de toda a sociedade. Em suma, o Belas Artes é feito sinédoque de um desejo de cidade a conquistar. (FERREIRA, 2014)

## **O MOVIMENTO PELO CINE BELAS ARTES**

Considerado um patrimônio cultural da cidade, o Belas Artes precisou para reverter a situação de fechamento do espaço no ano de 2011, de uma articulação coletiva, capaz de sensibilizar a opinião pública e pressionar políticos e empresários para que houvesse uma solução para o encerramento das atividades do cinema. Não por acaso, mesmo antes do fechamento do espaço, que na ocasião estava sem patrocinador e sem condições de sustentar um aluguel de cerca de 150 mil reais por mês, surge o “Movimento pelo Cine Belas Artes” que dá início a uma

série de ações junto a diversas esferas governamentais, sociedade civil e imprensa, até sua reabertura em 2014.

Entre as atividades promovidas pelo Movimento estão passeatas, abaixo assinado contra o fechamento com mais de 100 mil assinaturas, apresentações de filmes sobre o Cine Belas Artes, apresentações musicais, participação em diversas reuniões e audiências públicas, participação em eventos, bem como a divulgação de um manifesto, cujo principal objetivo foi obter o apoio de políticos, acadêmicos, artistas e influenciadores em prol do tombamento e da reabertura do cinema, ações sempre muito bem amparadas por canais de comunicação criados para disseminar as informações sobre o andamento das atividades. É possível, desta forma, utilizar os conceitos de Jaramillo López (2011, p. 68) sobre mobilização social, ou seja, “conseguir que pessoas diferentes, diversas e plurais possam harmonizar e atingir propósitos comuns sem renunciar à sua diferença, nem à sua diversidade e nem à sua pluralidade” e classificar o Movimento pelo Cine Belas Artes como uma ação desenvolvida por “ativistas de plataformas ou campanhas altruístas”. Para estes ativistas, a mobilização pode ser considerada:

a capacidade de gerar ações concretas e positivas em prol de uma causa por parte de outros atores que decidam espontaneamente acolhê-la. Neste caso, o mobilizador está associado a despertar a consciência e a provocar atuações de adesão à causa e não necessariamente à plataforma ou à campanha de convocação. (JARAMILLO LÓPEZ, 2011, p. 67)

Os trabalhos do Movimento pelo Cine Belas Artes, foram documentados e constituíram uma ação civil pública, sobre o tombamento do Cine Belas Artes. As principais ações para este processo se desenvolvem de acordo com a seguinte cronologia no ano de 2011:

- 18 de janeiro, MBA entra com pedido de tombamento pelo Conpresp – Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo.
- 17 de março, cinema fecha após aumento no valor do aluguel.
- 27 de setembro, pedido de tombamento foi retirado da pauta do Conpresp após ter sido considerado inconstitucional pela

Procuradoria Geral do Município. Sturm declara “é a vitória da especulação, do que tem de pior no capitalismo contra a memória, a fantasia, a qualidade de vida (...) o Conpresp perdeu a chance de fazer história com uma compreensão contemporânea sobre preservação, que marcaria a história da cidade”.

- Em 03 de outubro, Condephaat – Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico, a pedido do MBA, abre análise para tombamento do Cine Belas Artes. O órgão é subordinado à Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo, chefiada na época por Andrea Matarazzo (PSDB - Partido da Social Democracia Brasileira).
- Matarazzo era pré-candidato à Prefeitura de São Paulo e poderia disputar o cargo com Gilberto Kassab (PSD – Partido Democrático Social), então prefeito da cidade. O fato foi percebido como uma medida para minar a gestão Kassab na prefeitura.
- Sturm havia sido recentemente nomeado por Andrea Matarazzo para dirigir o MIS – Museu da Imagem e do Som, museu público vinculado ao Governo do Estado de São Paulo e administrado pela Associação do Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho Organização Social de Cultura.
- Em 11 de outubro, Governo no Estado de São Paulo publica decreto que permite tombamento de bens imateriais (receitas, festas típicas e outras manifestações podem ser oficialmente reconhecidas como patrimônio).
- A Prefeitura de São Paulo anuncia que estuda regra semelhante.
- 28 de novembro, Condephaat também considera o processo juridicamente inapropriado, já que o que se pretende preservar é o seu uso e não a arquitetura. O tombamento seria possível em imóveis públicos.
- 19 de dezembro, Justiça reabre o processo nos dois órgãos.

As ações do Movimento pelo Cine Belas Artes estimularam, em abril de 2012, a criação de uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) da

Câmara dos Vereadores do Município de São Paulo, com a função de verificar a regularidade do processo de tombamento, uma vez que o processo havia sido interrompido pelo Conpresp, pelo fato de o prédio não possuir características arquitetônicas para tombamento. No entanto, a discussão estava em torno das questões que posicionam o Belas Artes como um patrimônio imaterial, demonstrando a incapacidade do órgão em avaliar processos semelhantes ao do Cine Belas Artes. Outro aspecto investigado pela CPI foi a função social do imóvel no qual funcionava o cinema.

De uma forma bem específica, o grupo de vereadores liderado por Eliseu Gabriel, do PSB – Partido Socialista Brasileiro, tinha como propósito resgatar o cinema como espaço cultural de São Paulo, ao invés de investigar sobre as bases do contrato privado estabelecido entre André Sturm (dono do Cine Belas Artes) e Flávio Maluf (dono do imóvel). Como estratégia clara estabelecida desde o princípio das ações do Movimento e conseqüentemente da CPI, o foco estaria centrado em fazer com que o valor simbólico e cultural do cinema fosse reconhecido em detrimento dos interesses mercantis de caráter privado inerente ao negócio. Ao término da CPI, o relatório final conclui que o Cine Belas Artes é considerado um “patrimônio cultural pelo povo paulistano”, havendo:

a necessidade da declaração de utilidade pública do imóvel; (ii) a importância de requalificação urbana da área no entorno à Rua da Consolação, 2.423; (iii) necessidade de alteração do inciso XIII do art. 3º da Lei nº 10.032, de 27 de dezembro de 1985 para uma maior participação da sociedade civil no Conpresp; (iv) necessidade de alteração da Lei nº 10.032, de 27 de dezembro de 1985, que instituiu o Conpresp, visando a tornar obrigatório que o referido conselho adote um regimento interno que confira maior transparência a suas reuniões e a suas decisões; (v) necessidade de registrar a marca Cine Belas Artes. (RELATÓRIO CPI: CINE BELAS ARTES, 2012)

Neste período, por meio da imprensa, os moradores de São Paulo puderam acompanhar o desdobramento desta história que teve seu desfecho em julho de 2014, com a reabertura do cinema. A participação cidadã, o engajamento de formadores de opinião e a influência da mídia, foram determinantes para a compreensão de que o Cine Belas Artes possui valor cultural imaterial para a cidade de São Paulo. De acordo com a



diretora do Departamento do Patrimônio Imaterial do Iphan – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, Márcia Sant’Anna, “a construção do patrimônio cultural deve estar baseada em processo que inclua e considere a dinâmica de atribuição de valor e significado” (2006, p.9).

Por trás da história de um equipamento cultural, de um espaço de fruição da arte cinematográfica, é possível notar as estratégias de comunicação utilizadas para sua manutenção num ambiente global, cada vez mais competitivo. Mas também, a disputa pelo imóvel e a posterior recomendação da CPI da Câmara dos Vereadores de São Paulo para requalificação urbana da região em que o cinema está localizado, nos permite compreender o jogo de interesses do mercado imobiliário e o processo de gentrificação que tanto afeta uma cidade como São Paulo. Não é possível, desta forma, dissociar aspectos que se relacionam quando está em curso a transformação de uma cidade industrial como São Paulo, em uma cidade global e criativa, voltada para serviços. Interesses políticos, empresariais e de seus cidadãos estão em constante conflito, muitas vezes, mediado por ações comunicacionais. De acordo com Ana Carla Fonseca Reis,

a economia criativa tem suscitado discussões e estudos em áreas não puramente ligadas a uma política industrial ou econômica, mas tão vastas como atinentes à revisão do sistema educacional (questionando a adequação do perfil dos profissionais de hoje e anunciando a emergência de novas profissões), a novas propostas de requalificação urbana (gerando projetos de clusters criativos e reposicionamento das chamadas cidades criativas) à valoração do intangível cultural por parte de instituições financeiras (clamando por modelos de mensuração inspirados nos setores de patentes e marcas), a um reposicionamento do papel da cultura na estratégia socioeconômica (lidando paralelamente com conteúdos simbólicos e econômicos) e até mesmo à revisão da estrutura econômica, de cadeias setoriais para redes de valor, incluindo novos modelos de negócio (graças às novas tecnologias e à emergência de práticas colaborativas). (REIS, 2008, p.18-19)

Ou seja, se a cultura é tão importante para o desenvolvimento da economia criativa de uma cidade como São Paulo, não bastam políticas públicas adequadas, é preciso, também, que governantes, cidadãos/consumidores, representantes da iniciativa privada, entre outros públi-

cos consigam compreender a relevância dos patrimônios culturais de caráter material e imaterial já existentes na cidade. Mais do que isso, é preciso perceber que não se pode consolidar a dinâmica de uma economia criativa para uma cidade como São Paulo sem que a comunicação esteja presente, justamente para que os públicos possam perceber o significado de tais patrimônios e, conseqüentemente, valorizá-los.

Podemos, então, considerar que para uma cidade ser de fato criativa, ela precisa ampliar a presença do seu capital social, ou seja, “o conjunto de ganhos que, produzidos na interação social, podem ser desfrutados por indivíduos e grupos” (MATOS, 2009, p.51) ou ainda, “o capital social refere-se a redes, normas e valores que favorecem a cooperação entre pessoas em busca de objetivos comuns” (SCHMIDT *apud* CÔTÊ, 2004, p. 147). Conforme Matos nos ensina, a presença de capital social foi explicada por Robert Putnam a partir de estudo realizado em províncias italianas. O autor identificou que parte delas eram “comunidades com níveis consideráveis de engajamento cívico, confiança generalizada, respeito às normas de reciprocidade, configurando um sentido de responsabilidade pelos assuntos públicos” (MATOS, 2009, p.51). Desta forma, torna-se possível compreender que o capital social se fortalecerá num ambiente democrático, sustentado pela comunicação e por relações de confiança. Schmidt afirma:

O capital social (positivo) é um ingrediente fundamental para o êxito das democracias. A confiança social – nas pessoas e nas instituições – condiciona o fortalecimento das iniciativas autônomas da sociedade civil, assim como a ocupação dos canais institucionais de participação política – partidos, movimentos, conselhos de políticas públicas e outros. A qualidade democrática está estreitamente relacionada ao estoque de capital social existente num ambiente social. A carência de capital social não inviabiliza a democracia, mas torna-a mais formal e distante do contato dos governantes com os cidadãos e desses entre si. (SCHMIDT, *in* BAQUERO, 2004, p. 175)

No dia 15 de outubro de 2012 o Condephaat reconheceu o valor arquitetônico do imóvel – porém somente em 12 de novembro de 2015, a decisão é oficialmente reconhecida pela Secretaria de Estado da Cultura – e do que ele significa para o paulistano por meio do tombamento da fa-

chada e promoveu o registro do Cine Belas Artes como sendo um bem de valor cultural. Por outro lado, o processo de desapropriação do imóvel continua “engavetado”, ou melhor, em discussão na comissão de Política Urbana, Metropolitana e Meio Ambiente da Câmara dos Vereadores de São Paulo, conforme pauta da 10ª reunião ordinária, realizada em 13 de maio de 2015, e publicada no Diário Oficial da Cidade de São Paulo, mas até o momento sem uma solução concreta para o Projeto de Lei.

Em 28 de janeiro de 2014, o Prefeito Fernando Haddad do PT – Partido dos Trabalhadores, anunciou acordo firmado entre o proprietário do imóvel, o patrocinador e o exibidor para reabertura do espaço. Com o patrocínio da CAIXA, o cinema foi reformado e pode ser reaberto em 19 de julho de 2014. Para Nabil Bonduki, professor titular de planejamento urbano na Faculdade de Arquitetura e Urbanismo (FAU) da USP, e vereador em São Paulo pelo PT, “sem a mobilização, a persistência e a capacidade de diálogo do Movimento Cine Belas Artes (MBA), não estaríamos hoje às vésperas de comemorar a histórica reabertura do cinema, em São Paulo” (BONDUKI, 2014, p. A3).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A cobertura da mídia, desde o início, mostrou-se do lado do Movimento pelo Cine Belas Artes (MBA). Das 41 matérias publicadas, somente 3 foram ouvir a versão do proprietário do imóvel Flávio Maluf (que se pronunciou por meio de seu advogado). Sete matérias utilizam o próprio MBA como fonte para as reportagens e outras 13 (sendo 11 do Estadão) contam com depoimento de André Sturm.

O case demonstrou a capacidade do Movimento pelo Cine Belas Artes de mobilizar a mídia para sua causa. Demonstrou, também, que o apoio da mídia foi fundamental para sensibilização, mobilização e engajamento de políticos, urbanistas, artistas e de cidadãos comuns, em torno da proposta do MBA. Esta postura do Movimento nos conecta, mais uma vez, com o pensamento de Jaramillo López sobre mobilização social e sua atuação como um campo da comunicação pública. Para o autor,

a mobilização não procura somar receptores passivos que recebam uma mensagem e se comovam com ela, mas atores sociais com público próprio. Trata-se aqui daqueles aos quais Toro (2003) se refere como “reeditores”, com capacidade de

influenciar nesse público, ou seja, em grupos de interesse ou *stakeholders*. Esses reeditores são estratégicos porque sem eles não é possível levar a efeito o propósito mobilizador. (JARAMILLO LÓPEZ, 2011, p. 69)

A articulação das diversas ações realizadas foram muito bem planejadas e estão alinhadas com o conceito de *Advocacy*, ou seja, processo que implica participação e que é utilizado por atores da sociedade civil para influir em decisões de política de diferentes níveis (JARAMILLO LÓPEZ, 2011).

O período de fechamento do Cine Belas Artes é mais um exemplo, entre diversas situações, em que os interesses do mercado imobiliário conflitam diretamente com os interesses culturais de uma localidade. O relatório da CPI indica a necessidade de requalificação urbana da área no entorno do Cine Belas Artes, com objetivos de “fomentar a retomada de sua vocação de polo cultural da cidade de São Paulo com o estabelecimento de cinemas, teatros, livrarias e centros culturais”. De acordo com o Vereador Nabil Bonduki,

Deveremos acolher no substitutivo do Plano Diretor propostas sugeridas pelo Movimento Cine Belas Artes no processo participativo promovido pela Câmara Municipal, como instrumentos de proteção legal para os lugares representativos na cidade e a criação de um corredor ligando os diversos espaços culturais localizados entre a avenida Paulista e o centro. Esses lugares são fundamentais para a ocupação do espaço público, elemento que dá vida e segurança à cidade. (BONDUKI, 2014, p. A3)

Se por um lado temos os interesses de empresários em lucrar com a especulação imobiliária, de outro, temos empresários interessados em lucrar com os negócios relacionados ao mundo do entretenimento, do lazer e da cultura, cada vez mais mercantilizados. A articulação do Movimento pelo Cine Belas Artes comprova que, também no campo da cultura, torna-se necessária a profissionalização das ações de relacionamento com órgãos governamentais, sociedade civil e imprensa em busca de legitimação dos interesses de seus empreendedores e gestores.

Um verdadeiro presente de aniversário, a reabertura do Belas Artes não deve ser entendida como o ponto de chegada dessa luta, mas uma referência para o avanço na criação de meca-

nismos de proteção para os espaços culturais da cidade. Ao longo desses três anos, amadureceu a tese de que São Paulo precisa se proteger da valorização imobiliária, preservando lugares significativos inscritos como patrimônio imaterial, espaços de acesso público relevantes como teatros, cinema, bares e restaurantes. (BONDUKI, 2014, p. A3)

Considerando um caso icônico para o processo de registro do Cine Belas Artes como patrimônio cultural imaterial de São Paulo, o percurso traçado pelo Movimento pelo Cine Belas Artes mostra que engajamento cívico deve ser permanente. Em 2015, mesmo após a abertura do cinema, o Movimento ainda lutava pela regulamentação do funcionamento das Zonas Especiais de Preservação Cultural – Área de Proteção Cultural – ZEPEC/APC, conforme Lei nº 16.050/14. Em dezembro de 2015, é publicado no Diário Oficial do Município de São Paulo o Decreto nº 56.725/15 com a inclusão dos cinemas de rua como locais que podem ser preservados. Ao que tudo indica, as ações do Movimento pelo Cine Belas Artes estão nos ensinando a ampliar o estoque de capital social na cidade de São Paulo.

## REFERÊNCIAS

BONDUKI, Nabil. Cine Belas Artes, um avanço fundamental. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 22/01/2014, Opinião, Tendências e Debates, p. A3)

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de Comunicação Pública. *In*: DUARTE, Jorge (org.). Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo, Ed. Atlas, 2012, 3 edição.

FERREIRA, Pedro Beresin Schleder. Os lugares no espaço: a problematização do Cine Belas Artes como Patrimônio Cultural de São Paulo. *In*: PEIXOTO, Elane Ribeiro; DERNTL, Maria Fernanda; PALAZZO, Pedro Paulo; TREVISAN, Ricardo (Orgs.) Tempos e escalas da cidade e do urbanismo: Anais do XIII Seminário de História da Cidade e do Urbanismo. Brasília, DF: Universidade Brasília- Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, 2014. Disponível em: <<http://www.shcu2014.com.br/content/os-lugares-no-espaco-problematizacao-do-cine-belas-artes-como-patrimonio-cultural-sao-paulo>>.

IPHAN <http://portal.iphan.gov.br/portal/montarPaginaSecao.do?id=10852&retorno=paginaIphan> acesso em 11/09/14.

LÓPEZ, Juan Camilo Jaramillo – Advocacy: uma estratégia de comunicação pública *in* KUNSCH, Margarida M. K. (org). Comunicação Pública, sociedade e cidadania – São Caetano do Sul, 2011.

MATOS, Heloiza – Capital Social e Comunicação: interfaces e articulações – São Paulo: Summus, 2009.

REIS, Ana Carla Fonseca (org.) – Economia criativa: como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento – São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

Relatório CPI: Belas Artes – Presidente Eliseu Gabriel (PSB) – São Paulo, 2012.

SCHMIDT, João Pedro – Os jovens e a construção de capital social no Brasil – *in* BAQUERO, Marcelo (org.) – Democracia, Juventude e Capital Social no Brasil – Porto Alegre: Editora UFRGS, 2004



# O JORNALISMO DISSEMINADOR DE INFORMAÇÕES DE SERVIÇOS PÚBLICOS GOVERNAMENTAIS NO BRASIL: COLABORAÇÃO OU DESVIO?

---

Mariângela Haswani<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente artigo propõe uma reflexão sobre o papel que a imprensa brasileira, nos meios disponíveis (impressos, eletrônicos e digitais), vem desempenhando no concernente à apuração e divulgação de fatos de interesse público que são constitucionalmente definidos como deveres do Estado e que, em tese, deveriam ser da alçada do campo estratégico das Relações Públicas. Para tanto, aborda aspectos da comunicação pública estatal, dos meios de comunicação de massa e das possíveis consequências imediatas das posturas adotadas por ambas as partes em relação à sociedade.

**Palavras-chave:** comunicação pública governamental; jornalismo; meios de comunicação de massa.

No Brasil, são inúmeras as ocasiões em que a imprensa assume papéis que seriam melhor operados pelas relações públicas do Estado, numa atitude pró ativa e no afã de publicar suas reportagens. À primeira vista, parece não haver dúvida sobre a importância desses profissionais ao pautar, investigar e veicular fatos como crimes comuns, políticos, comprovação de denúncias de irregularidades nas mais variadas áreas de atuação. No entanto, se nossa abordagem se voltar para o comportamento de um Estado supostamente omissivo diante daqueles fatos, parece

---

<sup>1</sup> Mariângela Haswani é docente do Curso de Relações Públicas, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Pesquisa comunicação pública governamental/estatal na mesma instituição.



evidente que o heroísmo jornalístico dá lugar a uma estranha relação - quiçá cúmplice - com a inoperância dos organismos estatais.

Em outros momentos, assumindo uma postura mais colaborativa, a imprensa novamente se prontifica a divulgar, muitas vezes à exaustão, informações com origem nos órgãos estatais: a entrada em vigor de novas leis, prazos e rotinas para regularização de documentos essenciais (como a Declaração do Imposto de Renda, título de eleitor com justificativa pendente, etc). Novamente, não há dúvida de que se trata de um jornalismo responsável, focado nas interfaces sociais da notícia e dos direitos dos cidadãos, com vistas à consolidação da democracia. Seria o desenho ideal, não fosse a tão frequente omissão do Estado na disseminação direta dessas informações à população e à própria imprensa.

## **CRIME, CASTIGO E OMISSÃO**

Escolhi para iniciar esta discussão o caso do jornalista Tim Lopes, assassinado por quadrilhas do narcotráfico, em junho de 2002. Ele recebera uma denúncia de que bailes *funk*, promovidos por traficantes na favela Vila Cruzeiro, no bairro da Penha, subúrbio do Rio de Janeiro, eram pontos de venda de drogas e exploração sexual de adolescentes. No final daquela tarde, subiu o morro munido de uma câmera escondida para gravar imagens destinadas a uma nova reportagem investigativa, a ser veiculada pela *TV Globo*, onde trabalhava. Uma das hipóteses é a de que, descoberto, foi “julgado” e condenado à morte pelos traficantes, como vingança por uma reportagem anterior - sobre a venda de drogas no mesmo local - exibida pela emissora em agosto do ano anterior, que resultou na prisão de vários membros da quadrilha, com importante prejuízo econômico para o tráfico.

Na ocasião, o juiz aposentado Walter Maierovitch, que preside o Instituto Brasileiro Giovanni Falcone de Ciências Criminais, analisou a situação do Rio de Janeiro de uma forma mais ampla: “Não estamos falando de quadrilhas e bandos, são associações de delinquentes especiais que atentam contra o estado de direito e contra os direitos e as garantias individuais, o que representa uma autêntica situação de segurança nacional - portanto, de competência do Governo Federal” (Sociedade Interamericana de Imprensa, 2009).

De fato, as ações empreendidas por Tim Lopes eram todas, sem exceção, responsabilidades do Estado, constitucionalmente estatuídas nos capítulos dos direitos e garantias individuais e dos direitos sociais. Por partes:

- Receber denúncia sobre exploração sexual de adolescentes e investigá-las – competência dos órgãos da polícia comum ou especializada;
- Receber denúncia sobre tráfico de drogas e investigá-la – competência das polícias civil e federal.

Ainda que Tim Lopes obtivesse as provas que buscava, teria realizado (como já fizera em matérias anteriores) uma tarefa privativa do Estado; este, por sua vez, não recebeu qualquer cobrança pelo não cumprimento de suas obrigações, nem arcou com possíveis ônus decorrentes da morte do profissional. O jornalista se viu a braços com obrigações do Estado, sem qualquer contrapartida.

Proseguindo, vemos em outras situações, a imprensa divulgando serviços públicos, sistemática e pró ativamente, enquanto o Estado (representado por diferentes órgãos, conforme o caso) mantém – quando o faz – um canal de informação passivo, disponível aos usuários/cidadãos que, geralmente, não sabem da sua existência: condições do trânsito nas grandes cidades, situação das estradas, alterações no atendimento de postos de saúde, alertas sobre doenças potencialmente fatais, riscos de armazenagem de produtos químicos, entre dezenas de outros.

Um exemplo recorrente é o da declaração do imposto de renda das pessoas físicas. A Receita Federal dispõe de informações nos seus escritórios – poucos e nem sempre de fácil acesso – e no *site* oficial. Mas os interessados recebem informações e tiram suas dúvidas nos programas jornalísticos, cujas iniciativas abrem portas para a interação das partes, gerando comunicação e relacionamento.

Diante das duas situações – a investigação policial e a prestação de serviços públicos – pergunta-se: a postura da imprensa constitui uma colaboração ou um desvio?

## **ALGUNS RECORTES DOS ESTUDOS SOBRE ESTADO E COMUNICAÇÃO**

O trinômio Estado – imprensa – sociedade tem sido tratado por pesquisadores de diferentes países, com argumentos de sustentação teórica de origem diversa, não necessariamente com foco jornalístico. Os autores que se seguem constituem uma pequena amostra desta produção.

Louise Phillips apresenta, no seu artigo “Mediated Communication and the Privatization of Public Problems: Discourse on Ecological Risks and Political Action”, o relatório de um estudo empírico do discurso no meio ambiente e a ação política da mídia na Dinamarca. Aplica uma estrutura interdisciplinar para análise de discursos que esboçam, nos campos da psicologia social, estudos de comunicação e lingüística. Ela analisa os discursos de seus pares à luz dos desenvolvimentos sociais chave, envolvendo a “democratização da responsabilidade” por meio da qual indivíduos sentem responsabilidade pessoal para solucionar problemas públicos, incluindo riscos ecológicos globais e locais e o papel da mídia de massa em produzir e disseminar o conhecimento dos problemas em exaustão. Segundo a autora, análises de discursos mostram que as pessoas extraem deles maneiras de lutar contra a proliferação dos riscos ecológicos e o peso da responsabilidade para esses riscos. O senso de responsabilidade das pessoas é limitado na sua força ao ser constituído dentro de um discurso que construa a ação política além de uma quantidade limitada de consumo político, como pertencente a um domínio segregado, ao qual eles só têm acesso através da mídia de massa. Aponta, pois, os meios de massa como disseminadores de um tema de interesse público bastante abrangente, já encampado também pela comunicação dos organismos estatais.

A pesquisa de Joke Hermes analisa o modo como novas informações e tecnologias de comunicação (ICTs) permitiram mudanças no conteúdo e nas recepções de práticas de mídia. A questão chave deste texto é como essas mudanças impactaram nas práticas da cidadania. Ele começa mostrando como as noções de cidadania estão intimamente ligadas à formação de opinião pública, que por sua vez está fadada a ser alimentada pelo jornalismo. A mudança no leitor de jornal é, nesse ponto de vista, um fenômeno aterrorizador. Num primeiro olhar, mais detalhado, em como as notícias mudaram a si mesmas (a inclusão de segmentos de pesquisa;

o uso amplo de pesquisas). Ao constatar como as práticas propiciam às pessoas normais possibilidade de noções mais inclusivas de cidadania, o estudo propõe tratar a cidadania “cultural” como um conceito sensitivo. Como as ICTs são mais visíveis, incorporadas pela Internet, um número de exemplos é discutido sob esta perspectiva. Hermes conclui que as ICTs não necessariamente produzem novos cidadãos, mas podem provê-los para novas e importantes práticas de cidadania.

Já Dominique Wolton apresenta uma visão mais crítica do relacionamento Estado/impressão afirmando que a comunicação política introduz na esfera da política uma mudança que é igual, em escopo, àquelas introduzidas pela mídia de massa, no campo da informação e pelas pesquisas de opinião pública. Ela essencialmente constitui um lugar para o intercâmbio de discussões conflitantes entre os três principais personagens, todos revestidos de legitimidade: líderes políticos; jornalistas; opinião pública conforme expresso pelas pesquisas de opinião. Esta definição restrita tem a vantagem de mostrar que a originalidade da comunicação política consiste em lidar com elementos contraditórios e complementares da democracia de massa: política, informação e comunicação. Para Wolton, esmiuçar a importância da comunicação na política, não implica na eliminação do conflito - o que seria absurdo, considerada a consubstancialidade do conflito e da vida política. Ela meramente serve para contornar o fato nos conflitos dos sistemas democráticos e que podem ser, também, expressos por intermédio da comunicação. Portanto, a comunicação é tanto um fato da vida diária, e um conceito necessário para a compreensão da pluralidade das democracias de massa.

Paul Slaa insere a discussão no âmbito das telecomunicações, mostrando que, devido a todos os tipos de avanços tecnológicos e econômicos, o tradicional setor de mídia e o setor de telecomunicações estão se tornando cada vez mais relacionados. No nível técnico, segundo o autor, a infraestrutura de difusão está gradualmente sendo integrada à infraestrutura de telecomunicações, que torna possível aos operadores de telecomunicações públicas entrarem no domínio da difusão. A própria introdução da TV a cabo, por si só, levou a orientação da difusão a ser restrita para audiências altamente segmentadas (TV paga). Além disso, novas tecnologias permitiram às organizações de mídia prover serviços comerciais para usuários comerciais (serviços de dados, televisão de negócios). Esses desenvolvimentos têm importantes implicações

para as políticas de mídia. Não é mais possível, segundo Slaa, sustentar a separação política e regulação entre a mídia e as telecomunicações. As políticas de mídia governamentais não podem mais ser exclusivamente guiadas pelos valores culturais, e as políticas de telecomunicações devem, também, perceber objetivos fora dos campos tecnológico e econômico. No seu artigo, o autor chama a integração da mídia e das políticas de telecomunicação de “política de convergência”, rumo a uma política nacional de telecomunicações.

Jo Bardoel e Leen d’Haenens inserem o tema no cenário da globalização, traçando um paralelo entre o desenvolvimento das ações de mercado e os mecanismos regulatórios governamentais. Afirmam que as mudanças estruturais na mídia global, incluindo um aumento da competitividade e comércio, significa que a topicalidade e urgência da necessidade de responsabilidade social na mídia está aumentando. Analogamente, a discussão de responsabilidade social das companhias e organizações se torna uma preocupação central no mundo dos negócios e nos governos, como mostra o moderno conceito de boa governança. Nos anos recentes, conforme os autores, vimos que a crença de que o mercado competitivo é absoluto está novamente em debate. Ao invés do retorno a um governo controlador como o principal provedor de uma complexa “ecologia” de políticas de comunicação, as soluções possíveis estão surgindo agora com uma enorme responsabilidade para os próprios atores da mídia (empresas de mídia, organizações, cidadãos, conselhos de supervisão e comissões) e na auto regulação da profissão na mídia.

O artigo “The Government as Communicator: A Dutch Dilemma”, de J. G. Stappers e A. B. Nillesen, embora publicado em 1987, apresenta algumas equações ainda não resolvidas, no campo das relações entre imprensa e Estado. Os autores partem do *overheidsvoorlichting*, um conceito único, que se refere às práticas e procedimentos que envolvem a disseminação da informação e das relações públicas governamentais. No que cabe ao governo, os autores mostravam que muito se discutia se este deveria tomar conta disso por si mesmo, ou deixá-las para a comunicação de massa existente. O estabelecimento, desde 1946, de diversos comitês governamentais não diminuiu o debate público nesta área. As razões para a contínua controvérsia são muitas, mas a falta de entendimento da verdadeira natureza da comunicação tem contribuído para esta confusão.

De fato, para compreender os fundamentos do processo comunicacional é necessário distinguir e interpretar os seus elementos constitutivos. A partir daí, verificar a qualificação das ações comunicativas entre Estado, imprensa e sociedade. A primeira providência é esclarecer a diferença de significado entre dois verbos “informar e comunicar”, que obviamente exprimem coisas diferentes, mas na linguagem comum são usados indiferentemente e mesmo confundidos um com o outro. Isto provoca uma imprópria identificação das respectivas modalidades, finalidades, instrumentos e induz a considerações erradas também sobre várias especialidades profissionais a que elas se referem: criam, de outro lado, uma outra confusão com o conceito de “relação”, ou melhor “estar em comunicação”. Para simplificar: o caso de um processo informativo, comunicacional e relacional entre duas pessoas, sabendo que o conceito é válido independentemente da quantidade de pessoas envolvidas, e aplicável também quando os participantes do processo são entidades como as instituições públicas.

Para Carla Brotto (2005) os elementos de referência suficientes para não se confundir mais, utilizando os três verbos, são estes:

- 1). Informar, do latim, tem o significado de “dar forma”: a informação é um processo linear, em que um emissor envia uma informação a um receptor, por intermédio de um canal. O emissor tem a tarefa de exprimir do melhor modo, contexto, situações, condições, etc. e utilizar o canal mais eficaz para transmiti-lo ao receptor, de modo que este último tenha condições de receber a informação do modo mais preciso. Não é previsto que o receptor dê uma resposta.
- 2). Comunicar, do latim, tem o significado de “colocar em comum”. A comunicação é um processo circular em que emissor e receptor participam de modo paritário, através de fases alternadas de expressão e de escuta. Cada um tem, por isso, a tarefa de exprimir/codificar ideias, pensamento, vontade, etc. seja escutar/decodificar/interpretar, para dar uma resposta adequada. Esta reciprocidade de empenho garante a circularidade do processo no qual o envolvimento é igual para ambos os participantes. Entre os significados extensíveis a “tornar comum” está “ser em relação” (ou, estabelecer relacionamento)

- 3). Relacionar-se: a relação é a estrutura que se tece nas trocas de comunicação interpessoal prolongada no tempo, com reciprocidade de intenções e mútua satisfação. Como significado, vimos que é considerada uma concepção do termo comunicar, que introduz uma fundamental variável temporal, que é muito significativa: uma boa relação é caracterizada pela permanência no tempo. Podemos dizer que se instaura uma relação entre duas ou mais pessoas/entidades que criam e mantêm - no tempo – um diálogo duradouro/vinculado fundado sobre uma boa/satisfatória troca comunicacional.

Estabelecidas as diferenças, podemos afirmar que, não obstante menções com origem nas hipóteses do agendamento, do *newsmaking* e da espiral do silêncio, cuja abordagem sugere a imprensa como formadora da opinião pública, a prática jornalística é essencialmente de informação. Discussões sobre a ética e a responsabilidade social jornalística não mudam o caráter informativo da atividade.

Paralelamente, convém destacar que a informação é o ponto de partida para os demais processos – de comunicação, de relacionamento e de outros, não detalhados no presente texto, como diálogo, participação e compartilhamento, explanados na obra de Haswani (2013).

## **A INFORMAÇÃO PÚBLICA ESTATAL/ GOVERNAMENTAL**

Entre os autores<sup>2</sup> dedicados à pesquisa em comunicação pública, é unânime tratar-se de uma disciplina de recente ativação no cenário acadêmico e que, por enquanto, deve ser considerada como um terreno de confrontação entre outros saberes, muitas vezes identificados em disciplinas específicas, também acadêmicas. Serão os próximos anos que nos dirão se de campo de interesse, primário ou secundário, de muitos pesquisadores que adotam aproximações disciplinares diversas, a comunicação pública dará lugar a uma disciplina especializada.

---

<sup>2</sup> Neste nível específico de abordagem, pesquisadores das universidades italianas têm apresentado uma significativa produção, posicionando a comunicação pública como área quase inexplorada e bastante promissora no campo acadêmico.

Aquilo que caracteriza a comunicação pública é principalmente o próprio objeto, caracterizado pelo interesse geral; o consenso quase unânime que esta afirmação desperta é, por vezes, expresso com diversos matizes, não só terminológicos.

Para Roberto Grandi, exatamente porque a comunicação pública caracteriza-se pelos objetos, é possível sustentar que os sujeitos da comunicação pública podem ser, em abstração, tanto instituições públicas como privadas, tendo em vista que não se trata de uma contraposição entre dois sujeitos que sozinhos preenchem todo o campo das possibilidades, mas de uma contraposição entre sujeitos que se encontram nos dois extremos de um *continuum*, dentro do qual há diversas instituições e organizações que apresentam, às vezes, características de ambos.

Ainda em busca de uma abordagem menos genérica da comunicação pública, Paolo Mancini (2008, p. X) considera que dois termos ingleses são capazes de definir, da maneira mais pertinente, as características que ele atribui à comunicação pública: *public affairs*, entendidos como as atividades que dizem respeito à comunidade inteira, mesmo se não sempre de fácil identificação, e *publicness*, em outras palavras o ser público entendido como uma espécie de propriedade, das instituições e de seus argumentos.

Na tentativa de alocar sujeito, objeto e funções da comunicação pública, Grandi propõe uma definição que ele próprio qualifica como instrumentalmente e impropriamente articulada sobre a delimitação do campo da comunicação de massa proposta por Harold Laswell através da formulação de uma pergunta, conhecida como o postulado de Lasswell: “*Who says what in what channel to whom with what effect?*”:

- quem: a comunicação da instituição pública é aquela comunicação realizada por uma administração pública (ente público ou serviço público), seja central ou periférica, e reconhecida como tal; esta atribuição deve poder ser operada por qualquer um, mediante a presença, explícita e clara, da assinatura da fonte;
- diz o quê: divulga a produção normativa, as atividades, a identidade e o ponto de vista da administração;



- por meio de quais canais: utiliza, de maneira possivelmente integrada, todas as mídias e canais disponíveis (desde os murais até as novas tecnologias em rede);
- a quem: aos cidadãos ou às organizações, quando se apresenta como comunicação externa direta; aos meios de massa, quando quer atingir os cidadãos ou as organizações através da mediação de cabeçalhos informativos; a quem opera dentro das instituições públicas, quando se apresenta como comunicação interna;
- com quais efeitos: garantir aos cidadãos o direito de informação (principalmente o direito de se informarem e de serem informados); construir e promover a identidade do ente público para reforçar as relações entre os subordinados e a administração, de um lado, e entre os cidadãos e o ente, de outro; oferecer a possibilidade aos cidadãos de exprimir de maneira ativa e substancial os direitos de cidadania, a fim de se tornarem co-responsáveis pela solução de problemas de interesse geral; produzir uma transformação radical de mentalidade dentro da administração pública, que deverá reconhecer a comunicação como recurso estratégico para a definição das relações com os cidadãos. Estes efeitos [...] são atualmente mais encontrados nos detalhes normativos e nas intenções dos diversos entes do que nas verificações obtidas mediante pesquisas *ad hoc*. (2002, pp. 21 – 52)

Verifica-se, portanto, que Grandi apresenta o jornalismo (implícito quando menciona os meios de comunicação de massa) apenas como um dos receptores de informações do setor público e no papel de intermediário entre o Estado e a audiência daqueles meios.

O primeiro estudioso a propor uma classificação ainda mais detalhada dos âmbitos da comunicação estatal foi Stefano Rolando que, partindo de sua experiência como diretor geral na presidência do Conselho dos Ministros (na Itália) e responsável pelo departamento para a Informação e a Editoria, indicou, em função dos segmentos destinatários, os conteúdos, os meios utilizados, as dimensões econômicas, a duração no tempo, a extensão no espaço, dezoito tipos de comunicação institucional que não se excluía reciprocamente, mas que ilustravam os diversos âmbitos

pragmáticos de intervenção, atuais e potenciais. Os dezoito tipos foram, posteriormente, reagrupados por ele mesmo em cinco áreas:

- a publicidade<sup>3</sup> institucional (exemplificada em editais, alistamentos, concursos)
- a publicidade de serviços públicos novos ou específicos;
- a publicidade de atividades ou de funcionamentos de estruturas (entes, instituições ou suas repartições)
- a publicidade de imagem e de promoção (ligada ao turismo, cultura e identidade). (1995, pp. 65-76)

Ao ver de Franca Faccioli (2000), a comunicação promovida pelas instituições públicas responde a duas exigências distintas: informar os cidadãos sobre seu direito e responder às demandas de transparência avançadas, de um lado, e promover processos de inovação institucional, especialmente na difusão de serviços que respondem às exigências dos cidadãos, de outro. Em busca desses objetivos, a comunicação da instituição pública responde a precisas funções: “informar sobre as próprias obras, escutar as exigências dos cidadãos, contribuir para reforçar a relação social, valorizar o cidadão enquanto ator dos processos de transformação, e acompanhar a mudança, tanto dos comportamentos, quanto da organização social”.

Ela também propõe uma tipologia da comunicação da instituição pública, caracterizada por cinco dimensões, parcialmente sobrepostas:

- A **comunicação normativa**, indicada como a base da comunicação pública, à medida que o conhecimento e a compreensão das leis, é a pré-condição de cada possível relação consciente entre entes públicos e cidadãos. Os aspectos próprios da comunicação normativa dizem respeito tanto aos problemas puramente textuais quanto ao processo de publicação: os primeiros abrem o grande capítulo da obscuridade

---

<sup>3</sup> O termo é usado por Rolando significando tornar público.

da linguagem administrativa, o segundo, dos instrumentos que são utilizados para veicular estes textos aos cidadãos.

- **A comunicação das atividades institucionais** “faz referência à ilustração das atividades das instituições do Estado e, em particular, das administrações [...] um lugar particular é ocupado pela comunicação do governo” (id, p. 48). A autora considera também que a comunicação sobre políticas e sobre atividades do governo é aquela que mostra os maiores limites de continuidade, talvez induzidos pelo “medo de cair nos estilos da propaganda”.
- **A comunicação de utilidade pública** se caracterizaria, por sua vez, pela específica dimensão de serviço, e destinada “em primeira instância, a facilitar os cidadãos na relação com a administração pública e na utilização dos serviços públicos”. Faccioli lembra, ainda, como esta comunicação coincide, substancialmente, com aquela que Gregório Arena define comunicação de serviço, entendida como parte integrante do serviço oferecido.
- **A comunicação para a promoção da imagem** é aquela que remete às políticas de construção da imagem da empresa adotadas no mercado; reprova que tais campanhas não se dêem conta da “estreita relação” que se deve haver “entre aquilo que uma campanha de promoção de imagem de um ente diz e aquilo que esse mesmo ente faz”.
- **A comunicação social** é apresentada entre as dimensões da comunicação da instituição pública porque por se tratar do mesmo âmbito da “comunicação de solidariedade social da área não lucrativa”, ou seja, “os grandes temas sociais a respeito dos quais é necessário sensibilizar a opinião pública”, a respeito “do papel dos atores e [...] aos objetivos que se quer atingir”. Tais temas são promovidos pelas instituições do Estado que “se propõem a dar elementos de conhecimento e conscientização aos cidadãos em relação aos problemas de interesse coletivo, também na perspectiva de convencê-los a mudar seu comportamento” (2000, p. 54).

O mais crítico entre os autores consultados é Alessandro Rovinetti, comunicólogo com significativa experiência na Câmara de Bolonha. Ele prefere dar maior destaque ao processo da comunicação da instituição pública do que à definição dos tipos. Sua proposição percorre, idealmente, as diversas fases de um processo que parte da divulgação de atuações legislativas, sem perder de vista a construção de uma relação dialógica que leve em conta a pluralidade das segmentações de público ao qual se reportar, fazendo da própria comunicação um serviço, destinado a atingir, como já antecipado, a construir e a propor uma imagem coordenada da administração. Rovinetti propõe considerar a comunicação da instituição pública como uma função estratégica a partir da qual se orienta tanto a comunicação interna, quanto a externa. Tende, assim, a privilegiar como objetivo da comunicação da instituição pública a veiculação da identidade do ente, mais por meio da qualidade da comunicação das normas e das iniciativas, do que por meio da promoção de produtos ou serviços específicos.

## **CONCLUSÃO**

Nos casos apresentados na abertura deste artigo, a atividade jornalística ocupou espaços – talvez lacunas - do Estado.

A breve exposição dos estudos em comunicação pública deixa claro o papel do Estado na disseminação de informações, sejam elas de caráter meramente institucional, de prestação de serviços ou de diálogo com os cidadãos. Também parece evidente que, em nenhum momento, pesquisadores sugerem aos órgãos estatais a delegação das atribuições comunicativas à imprensa ou qualquer outro organismo fora de suas hostes. A exceção está nos casos de concessão ou contratação de serviços de agências de comunicação; conforme sinaliza Roberto Grandi, nestes casos a assinatura final é do Estado, portanto, oficial.

A informação originada nos órgãos públicos é o primeiro passo para o início do processo comunicacional entre o ente público e os cidadãos, indispensável à consolidação da democracia. No momento em que a imprensa assume esta função, pode estar sonhando à sociedade o direito de participar da construção desse relacionamento, ainda que imbuída do objetivo de prover a transparência – que os governos nem sempre oferecem.

Desse modo, vale sugerir que o jornalismo assuma o papel de apoiador de um movimento de cobrança do Estado, de suas obrigações

– como a investigação de exploração de adolescentes em bailes funk – e de uma comunicação que deve ser exigida aos órgãos públicos e não aquele, de exercer funções estatais. Aliás, exigir do Estado a correta observação das suas obrigações, este sim poderia ser um papel de grande valor para a imprensa, para a sociedade e para o próprio Estado, sob a égide da comunicação pública.

## REFERÊNCIAS

**BARDOEL, J.; D’HAENENS, L.** “Beyond Market Mechanisms and Government Regulations”. *European Journal of Communication*, Vol. 19, No. 2, 165-194. SAGE Publications, 2004.

BROTTO, Carla. . *Comunicazione e relazione all’interno dell’ente pubblico*. San Marino: Maggiore, 2005.

FACCIOLI, F. *Comunicazione pubblica e cultura del servizio*. Roma: Carocci, 2000.

GRANDI, R. *La Comunicazione pubblica – teorie, casi, profili normativi*. Roma: Carocci, 2002.

HASWANI, M. *Comunicação pública: bases e abrangência*. São Paulo: Saraiva, 2013.

HERMES, J. “Citizenship in the Age of the Internet”. *European Journal of Communication*, Vol. 21, No. 3, 295-309. SAGE Publications, 2006.

MANCINI, P. *Manuale di comunicazione pubblica*. 5.ed. Roma-Bari: Laterza, 2008.

PHILLIPS, L. “Mediated Communication and the Privatization of Public Problems: Discourse on Ecological Risks and Political Action”. *European Journal of Communication*, Vol. 15, No. 2, 171-207. SAGE Publications, 2000.

ROLANDO, S. *Comunicazione pubblica*. Milão: Il Sole, 1995

ROVINETTI, A. *L’informazione e la città*. Milão: Franco Angeli, 1992

SLAA, P. “From Media Policy Towards a National Communications Policy: Broadening the Scope”. *European Journal of Communication*, Vol. 8, No. 2, 149-176. SAGE Publications, 1993.

SOCIEDADE INTERAMERICANA DE IMPRENSA, 2009. Disponível em: <http://pt.sipiapa.org/casosimpunidad/morte-de-tim-lopes-denunciado-poder-dos-trafficantes/>

**STAPPERS, J. G.; NILLESEN, A. B.** “The Government as Communicator: A Dutch Dilemma”. *European Journal of Communication*, Vol. 2, No. 4, 491-512. SAGE Publications, 1987.

**WOLTON, D.** “Political Communication: The Construction of a Model” . *European Journal of Communication*, Vol. 5, No. 1, 9-28. SAGE Publications, 1990.



# CONDIÇÕES DE PUBLICIDADE EM FÓRUNS DE ACCOUNTABILITY: O POTENCIAL DE MOBILIZAÇÃO DE PÚBLICOS PARA A SUPERVISÃO CIVIL

---

Márcio Simeone Henriques<sup>1</sup>  
Jessica Antunes Caldeira<sup>2</sup>

## RESUMO

O artigo discute as condições de publicidade de fórum de *accountability* chamado Comissão de Acompanhamento e Fiscalização do Orçamento Participativo (Comforça). Trata-se de um grupo de cidadãos que se reúne mensalmente com a Prefeitura de Belo Horizonte (BH) num fórum participativo para a prestação de contas e avaliação do andamento das obras do programa. Problematiza-se, a partir do caso da Regional de Venda Nova, se e como os cidadãos que participam da Comforça dão visibilidade (condições de publicidade) às polêmicas ali debatidas e como isso pode contribuir para a mobilização de públicos que não participam da arena para supervisionar as ações governamentais.

---

<sup>1</sup> Márcio Simeone Henriques é pós-doutor pela Universidade Nova de Lisboa, Portugal, doutor em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), mestre em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e professor adjunto do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UFMG. Lidera o grupo de pesquisa “Comunicação, mobilização social e opinião pública - Mobiliza”, da UFMG, e é membro do grupo de pesquisa “Comunicação no contexto organizacional: aspectos teóricos e conceituais” (PUC-Minas).

<sup>2</sup> Jessica Antunes Caldeira é mestranda em Comunicação Social (UFMG) na linha de pesquisa Processos Comunicativos e Práticas Sociais, graduada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas na mesma universidade. É membro do grupo de pesquisa “Comunicação, mobilização social e opinião pública - Mobiliza”, da UFMG.



**Palavras-chave:** condições de publicidade; *accountability*; públicos; mobilização social; supervisão civil.

## INTRODUÇÃO

Este artigo versa sobre a atuação dos públicos na supervisão civil de ações governamentais. A discussão teórica relaciona as condições de publicidade de processos de *accountability* com a capacidade de mobilização social de públicos a partir de um fórum participativo.

As possibilidades de intervenção mais autônoma dos públicos na supervisão civil<sup>3</sup> têm sido objeto de investigação de pesquisadores da área de comunicação (HENRIQUES & SILVA, 2013; HENRIQUES, 2015), tanto no âmbito do setor privado quanto do setor público. Trata-se de uma preocupação pertinente no cenário contemporâneo no qual, diante da multiplicidade de questões tematizadas no espaço público, o cidadão e suas formas associativas são desafiados a se engajar para transformar a realidade.

Na democracia representativa, a *accountability* ascende como princípio fundamental para a cidadania. Trata-se de um processo amplo ligado à comunicação pública, uma vez que define interações entre cidadãos e governo que se dão em condições de publicidade. Fóruns participativos voltados para prestação de contas das ações do poder público são exemplos da tentativa de operacionalizar o conceito. Nesses casos, a participação é segmentada em minipúblicos, uma espécie de amostra de cidadãos que representa determinada parcela da sociedade civil. Apesar desse formato em menor escala, para que essas arenas institucionais fomentem a participação efetiva da sociedade, é necessário que operem sob um regime de publicidade que permita de fato a intervenção de qualquer cidadão.

Nesse sentido, nos chamou a atenção a proposta de *accountability* do Orçamento Participativo (OP) em Belo Horizonte (BH), popularmente conhecida como Comforça (Comissão de Acompanhamento e Fiscalização do Orçamento Participativo). Instituída pela Prefeitura, a iniciativa reúne, periodicamente, grupos de cidadãos para fiscalizar a

---

<sup>3</sup> Henriques e Silva (2013) nomeiam o processo de “vigilância civil”, mas no presente trabalho fizemos a opção por trabalhar com o termo “supervisão civil”.

implantação do programa em nome da população belorizontina. Isso ocorre por meio de fóruns nos quais há dois momentos: um para o poder público apresentar a prestação de contas da situação dos empreendimentos e outro para que os cidadãos se manifestem. Geralmente, o segundo momento é fecundo em controvérsias que fomentam o debate. Porém, uma vez que a iniciativa se apresenta como cidadã e democrática, questionamo-nos sob que condições de publicidade o fórum e as polêmicas ali debatidas operam e de que maneira isso contribui para mobilizar públicos para supervisionar o OP.

Discutimos a questão com base no exame exploratório realizado para a pesquisa de mestrado<sup>4</sup> que tem como objeto o fórum mensal da Comforça de Venda Nova, uma das Regionais que mais se destacam em Belo Horizonte por seu histórico de organização comunitária (WAMPLER & AVRITZER, 2004).

## **ENGAJAMENTO CÍVICO**

Para problematizar a questão, é preciso compreender de que maneira o engajamento cívico na política tem sido visto no contexto democrático. Archon Fung (2004) constata que “o trabalho recente sobre engajamento cívico tem traçado o declínio geral das associações e a erosão de sua articulação com a política formal” (FUNG, 2004, p. 173). Trata-se de uma visão pessimista que dialoga com o diagnóstico da dissolução dos vínculos comunitários tradicionais na sociedade contemporânea em função da centralidade das preocupações individualistas (BAUMAN, 2003) e com um cenário de decadência da participação cívica devido à fragmentação da sociedade.

Por outro lado, autores como John Dewey (2008) apostam na capacidade vinculação dos indivíduos em públicos para a transformação social. A teoria democrática deweyana defende um público revitalizado e que participe de maneira ativa para a construção de uma grande comunidade, engajada na tarefa de refletir coletivamente para encon-

---

<sup>4</sup> A pesquisa de mestrado intitulada “Supervisão Civil em Processos de Accountability: Uma Análise das Condições de Publicidade da Comforça de Venda Nova” está sendo desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UFMG, sob orientação do professor doutor Márcio Simeone Henriques, com apoio da CAPES (Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior).

trar soluções dos problemas concretos da sociedade (MENDONÇA, 2013). Segundo Dewey (2008), a comunicação exerce papel crucial para construir uma democracia participativa. Na perspectiva do pragmatista norte americano, as interações comunicativas são fundadoras da experiência, provocadoras de mudanças na dinâmica dos públicos, enfim, instigadoras do engajamento cívico. Além disso, considera que a mídia exerce papel relevante, na medida em que promove o compartilhamento de sentidos e a construção do comum (MENDONÇA, 2013). Ao dar visibilidade para as condições e forças que estão por traz dos acontecimentos, fomenta a reflexão coletiva e o engajamento dos públicos. Assim, Dewey (2008) indica uma forma de qualificar a esfera pública numa escala mais ampla.

Em oposição às propostas de melhorar a esfera pública em larga escala ou de modo revolucionário, Fung (2004) acredita no potencial dos esforços mais modestos numa escala reduzida, denominadas por ele de *minipúblicos*<sup>5</sup>. Para o cientista político, diante da fragmentação e da pluralidade política e cultural, a proliferação de melhores *minipúblicos* seria uma saída mais efetiva para a esfera pública do que o aperfeiçoamento de um único grande público. Fung (2004) especifica que a contribuição democrática de cada tipo de *minipúblicos* depende de detalhes de sua construção institucional e transcende a legitimidade para incluir a *accountability* pública, a mobilização social, a governança efetiva e a justiça social.

Um exemplo de *minipúblico* é a Comforça, Comissão instituída pela Prefeitura de Belo Horizonte para realizar o controle social da implantação do Orçamento Participativo. Seus membros são recrutados por meio de eleição no Fórum de Prioridades, uma etapa importante do OP que mobiliza moradores de cada Regional da cidade. O mandato desses delegados só termina com a conclusão dos empreendimentos escolhidos na respectiva edição do programa, o que demonstra a expectativa do poder público de um engajamento cívico dos cidadãos no longo prazo. Entre as funções desse grupo institucionalizado – em âmbito regional e municipal – destacam-se o acompanhamento e a fiscalização da execução orçamentária e do calendário de obras, bem como o de-

---

<sup>5</sup> Archon Fung (2004) denomina de *minipúblicos* os esforços de integrar os cidadãos às dúzias, centenas ou no máximo em milhares para deliberações públicas organizadas de maneira autoconsciente.

talhamento ou substituição das obras definidas, a partir da escuta das comunidades (FARIA, 1996 apud AVRITZER, 2002).

Mensalmente, o poder público promove um encontro presencial das Comissões das nove Regionais de BH, de forma independente, para o monitoramento das ações do OP, com o intuito de garantir que o ponto de vista de toda a cidade seja representado e considerado pela administração pública municipal. No caso de Venda Nova, o encontro atualmente acontece na segunda quarta-feira do mês, às 19 horas, na sede da Regional. Eventualmente, a Prefeitura promove reuniões da Comforça municipal – composta por representantes de cada Comissão regional – que permite discutir os interesses da cidade relativos ao programa de forma mais abrangente.

## **ACCOUNTABILITY NUMA PERSPECTIVA DIALÓGICA**

Viabilizar processos democráticos com uma participação mais efetiva da sociedade civil é uma tarefa coletiva que desafia a contemporaneidade. Afinal, a política ampliou as fronteiras, tornando-se “mais plural e dependente de negociações informais e deliberações que geram legitimação” (GARCÊZ, 2015).

Um dos processos fundamentais para a efetividade democrática é a *accountability*, termo sem tradução para o português. A noção aplicada ao setor público geralmente é associada pura e simplesmente à transparência que governos e governantes devem dar à condução dos negócios públicos aos cidadãos representados por eles. Essa linha de raciocínio recorrente na literatura prioriza as responsabilidades do poder público, deixando de lado o papel importante que a sociedade civil desempenha no processo.

No entanto, essa perspectiva não dá conta de explicar a complexidade das interações que acontecem no contexto instâncias participativas de *accountability* como a Comforça. Por isso, alinhamo-nos com visão expandida do conceito de Mulgan (2000) que, entre várias dimensões da *accountability*, apresenta-a como uma atividade dialógica. Para o autor, se por um lado o processo requer dos agentes públicos respostas, explicações e justificações, os públicos que demandam a prestação de contas se engajam em questionamentos, avaliações e críticas, culminando na discussão aberta e no debate público.

Esta dimensão dialógica pode ser observada nas reuniões da Comforça. Estes fóruns mensais são oferecidos pelo poder público aos cidadãos belorizontinos como uma possibilidade institucionalizada de *accountability*. Trata-se de um momento previsto para que representantes do governo municipal apresentem em cada região o andamento do Orçamento Participativo aos representantes das comunidades locais.

Na Regional de Venda Nova, antes de entrar para a sala onde ocorre o encontro, um funcionário público toma a assinatura de cada participante numa lista de presença e entrega o Relatório de Empreendimentos do OP da Regional impresso<sup>6</sup>. Muitos participantes costumam chegar mais cedo para conversar e fazer articulações tanto com os colegas da Comissão quanto com os gestores da Prefeitura. Em geral, o ambiente da reunião reproduz os moldes de uma sala de aula tradicional, na qual os gestores públicos ficam à frente e os membros da Comforça e outros participantes da sociedade civil se sentam nas carteiras enfileiradas. A temática central dos fóruns da Comforça é o andamento da implantação do Orçamento Participativo na Regional. O conteúdo trabalhado é definido pela Prefeitura, que constrói a pauta. No encontro, que normalmente dura uma hora, os primeiros 40 minutos são destinados para o poder público realizar a apresentação da pauta e o breve repasse da situação de cada um dos mais de 30 empreendimentos do OP que estão em andamento, com auxílio de projeção multimídia para a visualização de todos. Em seguida, é aberto um espaço para a os membros da Comforça se pronunciarem, respeitando a ordem dos inscritos e o limite de três minutos por pessoa.

Como esperado, no momento destinado à fala, as lideranças demandam a *accountability* da Prefeitura de diversas formas. Em Venda Nova, os membros da Comissão solicitam esclarecimentos sobre o andamento das obras de suas comunidades e realizam intervenções diversas, como reclamações, cobranças, sugestões, agradecimentos, elogios, etc. Alguns membros relatam como está a situação do empreendimento in loco, inclusive no que se refere à percepção das comunidades. Vários desses relatos tratam de sentimentos de injustiça e experiências de desrespeito ligadas à história de exclusão das regiões de periferia da cidade,

---

<sup>6</sup> O documento traz uma extensa tabela padronizada, na qual sintetiza a situação de cada obra.

que se configuram como demandas por reconhecimento (HONNETH, 1996), na tentativa de sensibilizar a audiência.

Além disso, os participantes se engajam em críticas e questionamentos de diversas naturezas, que ultrapassam o conteúdo pautado pela Prefeitura. Durante o período de pesquisa exploratória em Venda Nova, por meio de observação sistemática, identificamos perguntas sobre o formato do fórum como, por exemplo, o porquê da desigualdade de limitar a fala dos membros da Comissão a apenas três minutos, uma vez que a Prefeitura não se submete a essa restrição. Ainda foram levantadas críticas sobre o fato de não ser obrigatória a presença das empresas executoras das obras para dar esclarecimentos precisos sobre o seu andamento. Outro tipo de avaliação que emerge é sobre a efetividade da *accountability* que promove, em termos da responsabilização do poder público. Ilustram essa situação as recorrentes críticas sobre o descumprimento do cronograma apresentado, sem nenhum tipo de sanção além das reclamações reiteradas no fórum.

Ao comungar com autores que defendem a importância do diálogo entre diversos atores, relacionando a política deliberativa ao cerne *da accountability*, Mulgan (2000) lança luz sobre a capacidade de agência dos cidadãos. Apoiando esse posicionamento a visão de Fung (2004) que, ao estudar desenhos institucionais e suas consequências para a governança democrática, afirma que o engajamento cívico em minipúblicos, por definição, incita os cidadãos a deliberar. Assim, é possível depreender uma relação de dependência entre a comunicação pública em processos de *accountability* e a possibilidade de atuação dos públicos.

## **COMUNICAÇÃO PÚBLICA, CONDIÇÕES DE PUBLICIDADE E SUPERVISÃO CIVIL**

Para Pierre Zémor (1995), a prática da comunicação deve alimentar o conhecimento cívico, facilitar a ação pública e garantir o debate público. Na perspectiva formal do autor, a comunicação pública tem como funções: informar sobre as iniciativas públicas, prestar contas, ouvir as demandas e questionamentos e contribuir para o sentimento de pertencimento coletivo e para a consciência do cidadão enquanto ator. O autor ressalta duas diferentes dimensões da comunicação pública – a troca de informações de utilidade pública e a manutenção do

liame social. Zémor (1995) defende que o espaço público deve ser aberto e operar sob o olhar atento dos cidadãos, sem opressão das liberdades.

Essa atitude de vigilância sobre os negócios públicos se coloca como desafio para os cidadãos, devido à complexidade da sociedade contemporânea. Segundo Mulgan (1997), a *accountability* da atuação do governo só se torna efetiva quando proporciona um processo abrangente, operando por diversificados canais que envolvem diferentes públicos. Para o autor, como uma instituição não é capaz de garantir por si só a efetividade do processo, é preciso que a *accountability* funcione de um modo mais sistêmico, integrando a participação dos atores e grupos da sociedade. Esta expansão do conceito o vincula à comunicação pública, pois define um conjunto de relações que ocorrem em condições de publicidade, por várias vias que ultrapassam os canais formais e abarcam diversas interações difusas.

As reuniões mensais da Comforça de Venda Nova são públicas e abertas a todos os cidadãos. Porém, constatamos que a divulgação dessas reuniões para os cidadãos em geral se resume a uma agenda pública, frequentemente desatualizada, no site da Prefeitura<sup>7</sup> e dos avisos dados no próprio encontro. Além disso, às vésperas da reunião mensal, a administração municipal realiza uma comunicação direcionada, por meio de ligação telefônica ou carta para os membros da Comissão. Geralmente, o fórum recebe cerca de 40 pessoas participantes.

A concepção de comunicação pública de Zémor (1995) abre espaço para afirmar que a *accountability* requer tanto o empenho do poder público em prestar informações, quanto os esforços da sociedade civil em demandar essa *accountability*, como contrapartida. Segundo Henriques (2015), a recente ênfase sobre processos participativos coloca sobre a cidadania não só a responsabilidade de cooperar na elaboração de políticas, mas também de monitorar sua execução e garantir sua efetividade. Se, por parte do poder público, isso implica a convocação de atores e instâncias associativas, para os cidadãos, gera o desafio de acompanhar as diversas ações que estão sendo executadas e apresentar suas próprias agendas (HENRIQUES, 2015).

---

<sup>7</sup> <<http://gestaocompartilhada.pbh.gov.br/calendar-field-data/month/2015-12>>

Essa contraparte no processo de *accountability* que demonstra uma atuação mais autônoma dos públicos pode ocorrer por meio dos processos de supervisão civil. Num ideal de participação cívica, a sociedade deve estar disposta a cobrar ações mais efetivas do governo e a se agrupar em públicos menos ou mais organizados para realizar o monitoramento e a supervisão de questões públicas que lhes dizem respeito. Esses cidadãos mobilizados para supervisionar o poder público tendem a exigir *accountability* e, para isso, podem se valer tanto de mecanismos formais quanto informais.

Trazendo para o contexto de fóruns institucionais de *accountability* como a Comforça, embora os agentes públicos destinem um momento para cumprir o dever de prestar informações, os cidadãos não se limitam a reagir passivamente àquilo que o governo se dispõe a prestar contas. Quando se engajam nesses espaços de deliberação, além de se apropriar desse mecanismo formal de debate oferecido pelo poder público, os públicos podem desencadear outros processos comunicativos que extrapolam a arena e alcançam outros atores e grupos que não estão diretamente envolvidos no que é ali discutido.

Tal raciocínio vai ao encontro da noção de rede de comunicação pública desenvolvida por Esteves (2011). O autor entende a comunicação pública, de forma mais ampla, como aquela constituída no espaço público, voltada para a opinião pública. É um processo aberto e abrangente, que permite aos cidadãos afetados pelas ações do poder público fazer reivindicações de legitimidade e de justificação àqueles que atuam politicamente em nome do interesse coletivo.

Nessa esteira, denominamos condições de publicidade o conjunto de fatores criados para que as questões tematizadas dentro de uma arena sejam objeto de consideração de públicos mais amplos. Em outras palavras, são estas condições que vão permitir que um assunto discutido num espaço de deliberação restrito se insira numa rede de comunicação pública mais ampla (ESTEVES, 2011). As condições de publicidade operam em vários níveis, que se expandem pelo espaço público – desde uma abrangência de públicos num âmbito mais restrito até alcançar a opinião pública, em sua generalidade.

Em um fórum de *accountability* como a Comforça, é possível diferenciar o modo como as condições de publicidade internas e as externas operam. Internamente ao fórum, elas podem ser ampliadas



do ponto de vista retórico, a partir de uma construção discursiva<sup>8</sup> que alargue o sentido público da questão, aumentando a abrangência dos públicos afetados por ela. Saward (2010) afirma que fazer uma demanda representativa (*representative claim*) é o processo pelo qual certos atores reivindicam agir em nome de grupos frente a uma audiência. Na mesma linha, Mayhew (1997), defende que os prolocutores – sujeitos que falam em nome de outros – lançam mão de pretensões de solidariedade em seus apelos retóricos para convencer determinada audiência de que formam um grupo vinculado por interesses comuns. Na prática, isto significa que os atores tentam promover mediante a argumentação uma generalização da questão, invocando identificações que sinalizem para um sentido público mais amplo das questões. A pressuposição de implicar públicos mais amplos (por delegação expressa e/ou por atos representativos) presume uma condição de publicidade ampliada mesmo no nível mais restrito de atuação da arena. Na Regional de Venda Nova, por exemplo, o grupo que compõe a Comissão conta com cerca de 60 moradores, entre titulares e suplentes<sup>9</sup>, responsáveis por representar os interesses dos 262.183 habitantes<sup>10</sup>, distribuídos nos 42 bairros da Regional. A maioria das pessoas que compõem o grupo atua como liderança comunitária e faz parte da Comissão há mais de uma edição do OP. Percebe-se nesse formato de *accountability* que há uma representação de públicos mais amplos pressuposta, com base na delegação dos membros porta-vozes de suas comunidades.

Internamente ao fórum da Comforça de Venda Nova, é recorrente no apelo retórico das lideranças o recurso a um sentido comunitário (CALDEIRA, 2015). Na defesa de suas demandas, os membros da Comissão buscam imprimir um senso de coletividade em suas falas para

---

<sup>8</sup> Ao tratar de construção discursiva, não pretendemos nos aprofundar na noção de discurso como fala filiada a um conjunto maior de formulações socialmente produzidas. Nosso intuito é apenas ressaltar a dinâmica de discursividade envolta no processo comunicativo de fazer, receber e julgar demandas ou reivindicações em nome de outras pessoas ou grupos na deliberação.

<sup>9</sup> Dados divulgados pela Gerência de Orçamento Participativo Regional de Venda Nova nas reuniões públicas da Comforça.

<sup>10</sup> Segundo o censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2010.

dar um sentido público mais amplo às questões. O problema é que essa presunção de representar outros grupos, verificada retoricamente no caso, pode fazer com que essas condições de publicidade fiquem sempre restritas ao mesmo grupo. Idealmente, os cidadãos deveriam demandar a prestação de contas do OP não só dentro dessa arena, mas também fora dela, por meio de mecanismos formais e informais.

Já as condições de publicidade externas ao fórum de *accountability* podem ser de duas naturezas distintas. A primeira diz respeito à visibilidade da arena para que todos os cidadãos e públicos direta e indiretamente afetados sejam convocados para participar, de responsabilidade do poder público. Essa condição de publicidade externa pode ser ampliada desde que haja divulgação ampla do fórum. Por sua vez, a segunda está relacionada à projeção das questões levantadas pelos participantes do fórum para o espaço público, a fim de promover a deliberação de forma alargada. Neste segundo caso, para ampliar as condições de publicidade das situações que estão restritas à arena, é necessário que outros públicos não participantes – direta ou indiretamente afetados pelas questões que ali emergem – tenham conhecimento da questão e se engajem no debate público. A responsabilidade de ampliar as condições de publicidade não é tarefa exclusiva do poder público, mas recai também sobre os cidadãos que, para isso, precisam ter possibilidades de propor publicamente a tematização de questões que devem ser reconhecidas como relevantes pelos públicos (HENRIQUES, 2010). Também nesse âmbito macro, a tentativa de expandir o sentido público do fórum e de suas questões requer a ampliação das condições de publicidade.

Sobre as condições de publicidade no âmbito externo do fórum estudado, ainda que o Orçamento Participativo seja bastante conhecido em BH, constata-se que as questões debatidas na Comforça de Venda Nova e a própria instância de *accountability* não possuem a mesma projeção pública. Embora as lideranças que participam do fórum mensal sejam bem informadas, um monitoramento das notícias publicadas em meios digitais demonstra que a arena e as questões ali debatidas ocupam pouco ou nenhum espaço em canais que não sejam os institucionais da Prefeitura. Além disso, praticamente não se verifica a existência de observatórios locais do programa, como acontece em outras cida-

des (como Curitiba)<sup>11</sup>. Nas mídias sociais digitais, encontramos apenas um grupo público no Facebook chamado “Orçamento Participativo – Participantes e Delegados do Op Bh”<sup>12</sup> criado por iniciativa dos públicos interessados na supervisão civil do programa. Apesar de declarar ter como objetivo divulgar as ações e cobrar obras atrasadas, poucas discussões foram realizadas nesse espaço até o momento.

Um dos ideais deliberativos habermasianos postula que as deliberações devem ser inclusivas e públicas para que qualquer um possa ter o direito de participar, pelo menos em potencial (HABERMAS, 1997). Essa possibilidade de participação está diretamente relacionada à capacidade de mobilização social dos públicos (HENRIQUES, 2010). Nessa linha, defendemos que um fórum de *accountability* deve operar sob um regime de publicidade mínimo para que permita de fato – e em alguma medida – intervenção direta de qualquer cidadão ou instância associativa da sociedade civil. Por isso, a competência dessa arena em promover interações difusas que extrapolam canais formais aumenta as chances de que a sociedade exerça a supervisão civil. Quanto mais amplas as condições de publicidade, maior a possibilidade dos públicos interessados tomarem conhecimento e se mobilizarem para supervisionar o poder público. Portanto, para que a *accountability* funcione sistemicamente, de modo a abranger e integrar os diversos públicos interessados (MULGAN, 1997), o processo precisa operar sob condições de publicidade ampliadas. Ao transformar o problema inicialmente restrito ao âmbito interno de uma arena em uma demanda reivindicada por mais pessoas, é possível aumentar a base de apoio e formar grupos de pressão mais organizados para cobrar providências do poder público. Além disso, a mobilização de grupos diferentes também contribui para que haja mais respeito à pluralidade desses públicos.

## **CONTROVÉRSIAS E MOBILIZAÇÃO SOCIAL DE PÚBLICOS**

Como situações críticas apresentam um potencial de formação de públicos, elas são um momento oportuno para observar o processo de ampliação das condições de publicidade. De acordo com Dewey (2008), os

---

<sup>11</sup> Observatório Social do Brasil. <<http://osbrasil.org.br/o-que-e-um-observatorio-social-os/>>

<sup>12</sup> <<https://www.facebook.com/groups/884500918300751/>>

públicos se constituem de sujeitos afetados por alguma ação e suas consequências. Quando as consequências dessa ação ultrapassam o âmbito dos diretamente envolvidos e afetam de forma indireta outros sujeitos, surge aí uma condição pública que requer algum tipo de tratamento.

Na dinâmica de *accountability* instaurada em fóruns participativos como a Comforça, quando surge alguma polêmica, entra em jogo a capacidade dos públicos de questionar o poder público. Ao levar as temáticas controversas discutidas dentro do fórum para fora dele, mobilizando outros atores e instâncias associativas, os públicos podem ganhar certa potência na capacidade de interferir nos processos de *accountability*.

Além disso, em situações polêmicas, os participantes do fórum podem ter sua representatividade colocada em xeque. Na tentativa de reverter este quadro, uma alternativa é ratificar seu papel de representantes convocando os públicos representados ou acionando outros públicos que não fazem parte de sua base de representação. Em ambos os casos, esses representantes precisam deslocar a questão de um âmbito mais privado, expandindo o sentido público das questões debatidas para implicar outros atores e grupos. Esse processo de aumentar a implicação pública possibilita à controvérsia abranger níveis de públicos cada vez mais amplos, até alcançar a opinião pública.

Na Comforça de Venda Nova, determinados questionamentos levantam controvérsias e fomentam o debate entre os participantes. O conflito gerado por uma polêmica do fórum pode levar os membros da Comissão a acionar atores e grupos externos para legitimar sua representação e conseguir realizar a supervisão de modo mais efetivo. Dessa forma, a controvérsia apropriada pelos participantes pode ser o pontapé inicial para a mobilização de outros atores para a supervisão civil, seja por meio da imprensa, das mídias sociais digitais, agentes políticos do legislativo ou de outros entes da sociedade civil.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O caso do fórum da Comforça de Venda Nova têm se mostrado instigante para discutir potencialidades e limites da mobilização de públicos com foco no papel dos cidadãos para tornar processos de *accountability* efetivamente cidadãos e democráticos. Consideramos que a participação dos públicos na ampliação das condições de publicidade das questões

discutidas em fóruns como o da Comforça é desejável para potencializar a capacidade da sociedade civil de supervisionar as ações governamentais.

Por um lado, o fórum estudado atende ao ideal habermasiano de que as deliberações devem ser, em potencial, inclusivas e públicas. Legalmente, as reuniões mensais da Comforça são abertas e passíveis de participação para qualquer ator ou grupo interessado. No entanto, indícios como a ausência das questões tematizadas na arena na rede mais ampla de comunicação pública podem significar uma limitação do fórum de *accountability* enquanto iniciativa fomentadora de cidadania. Quando apenas participantes de dentro do fórum são acionados, as controvérsias debatidas tendem a continuar restritas aos mesmos atores que sempre participam, numa espécie de enclausuramento. Se as polêmicas não têm suas condições de publicidade externas ampliadas, encerrando-se apenas numa argumentação de representatividade de públicos mais amplos dentro do fórum, ocorre apenas um jogo retórico fraco e sem efetividade do ponto de vista da responsabilização tanto dos agentes públicos quando dos delegados. Ao invés de funcionar como uma instância para deliberação de interesse público, o espaço corre o risco de se tornar um encontro de atores muito específicos, no qual prevalecem interesses privados revestidos discursivamente como uma pretensa reivindicação de públicos. Isso pode empobrecer a *accountability* enquanto processo abrangente que é e, conseqüentemente, prejudicar a mobilização de públicos para a supervisão civil.

Apesar dessa constatação, não se pode desprezar o que defende a abordagem sistêmica da deliberação, focada nas articulações entre diferentes arenas (MANSBRIDGE *et al.*, 2012). Para esses autores, iniciativas particulares de deliberação como a Comforça de Venda Nova, que de forma isolada possivelmente não atendem a todos os requisitos do ideal deliberativo desempenham funções distintas em seus contextos e podem se complementar para produzir ganhos em nível sistêmico, seja de natureza epistêmica, ética ou democrática.

Longe de esgotar o debate, nosso propósito com este artigo é apresentar as preocupações de que guiarão nossa pesquisa de mestrado. Com base na problematização apresentada, apuraremos as controvérsias levantadas nos momentos críticos do fórum da Comforça de Venda Nova, monitoraremos sua repercussão pública e investigaremos quais os

públicos acionados pelos atores da Comissão. A reflexão teórica, aliada ao estudo de um caso empírico, oferecerá evidências de como os públicos se inserem no processo de ampliação das condições de publicidade em fóruns de *accountability* e sua influência na dinâmica de mobilização social para a supervisão civil das ações governamentais.

## REFERÊNCIAS

AVRITZER, Leonardo. Modelos de deliberação democrática: uma análise do orçamento participativo no Brasil. Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, p. 561-598, 2002.

BAUMAN, Zygmunt. Comunidade: a busca por segurança no mundo atual. Rio de Janeiro. 2003.

CALDEIRA, Jessica. Resistência e cumplicidade na busca por legitimidade discursiva: o sentido comunitário na interação entre lideranças e o poder público. XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: < <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-0503-1.pdf> > Acesso em: 20/11/2015.

DEWEY, John. Em busca do público. FRANCO, A.; POGREBINSCHI, T. Democracia cooperativa: escritos políticos escolhidos de John Dewey. Porto Alegre: EdIPUC-RS. 2008.

FUNG, Archon. Receitas para esferas públicas: oito desenhos institucionais e suas consequências. Participação e deliberação: teoria democrática e experiências institucionais no Brasil contemporâneo. São Paulo: Editora, v. 34, p. 173-209, 2004.

GARCÊZ, Regiane. L. O. Representação política e lutas sociais: quem fala em nome de quem no debate sobre a educação de surdos. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2015.

HABERMAS, Jürgen. Direito e democracia: entre facticidade e validade. Vol. II. Trad. Flávio Beno Siebeneichler. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

HENRIQUES, Márcio S. Comunicação e mobilização social na prática de polícia comunitária. Autêntica, 2010.

\_\_\_\_\_. O olhar interessado dos públicos: diferentes modos de observar a cidade e as políticas urbanas. ALAIC. 2015

HENRIQUES, Márcio S.; SILVA, Daniel R. Vigilância civil sobre as práticas de comunicação das organizações privadas: Limites da atuação da imprensa e os desafios do monitoramento pelos públicos. *Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, v. 12, n. 24, 2013. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/animus/article/view/10677>>. Acesso em: 06 dez. 2015.

HONNETH, Axel. *The struggle for recognition: The moral grammar of social conflicts*. Mit Press, 1996.

MANSBRIDGE, Jane. A systemic approach to deliberative democracy. In J. Parkinson & J. Mansbridge (Eds.) *Deliberative systems*. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 2012, p.1-26.

MAYHEW, Leon H. *The new public: Professional communication and the means of social influence*. Cambridge University Press, 1997.

MENDONÇA, R. F. A liberdade de expressão em uma chave não dualista: as contribuições de John Dewey. In: Venício Lima; Juarez Guimarães. (Org.) *Liberdade de expressão: as várias faces de um desafio*. 1 ed. São Paulo: Paulus, 2013, v.1, p.41-63.

MULGAN, Richard. The processes of public accountability. *Australian Journal of public administration*. Vol 1. N.º 56, mar 1997, p. 25-36.

\_\_\_\_\_. 'Accountability': An Ever-Expanding Concept?. *Public administration*, v. 78, n. 3, p. 555-573, 2000.

SAWARD, Michael. *The representative claim*. Oxford University Press. Oxford, 2010.

WAMPLER, Brian. AVRITZER, Leonardo. Públicos participativos: sociedade civil e novas instituições no Brasil democrático. COELHO, VS & NOBRE, M. *Participação e deliberação: teoria democrática e experiências institucionais no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Editora, v. 34, p. 210-238, 2004

ZÉMOR, Pierre. *La Communication Publique*. Tradução resumida: Elizabeth Brandão. Presses Universitaires de France, Col. Que sais-je, 1995. Disponível em: <<https://comunicacaopublicaufes.files.wordpress.com/2011/12/comunicacaopublica-pierrezemor-traducao.pdf>>. Acesso em 14 dez. 2015.

# A EFETIVIDADE DE AÇÕES SOCIOEDUCATIVAS EM PROJETOS APOIADOS PELAS LEIS DE INCENTIVO À CULTURA

---

Sergio J. Andreucci Jr.

## RESUMO

Projetos socioeducativos com crianças e adolescentes precisam de tempo e de continuidade em suas ações. O atual modelo de mecenato de apoio à cultura por meio da renúncia fiscal, praticado pelo Estado e utilizado principalmente por empresas privadas, não garante a continuidade em projetos socioeducativos, gerando grande instabilidade entre os educadores, educandos, além da própria comunidade. A descontinuidade gerada pela atual política interfere diretamente nos resultados pedagógicos, culturais e de inserção social de crianças e adolescentes.

**Palavras-chave:** Política; Cultura; Leis de Incentivo; Projetos Socioeducativos; Efetividade.

\*

A sociedade ainda não tem uma percepção clara que a difusão cultural, em todos os seus segmentos, é de extrema importância para o desenvolvimento social, político e econômico das pessoas. A busca de processos menos burocráticos, isentos e democráticos, que permitam o acesso à cultura, é fundamental para o desenvolvimento humano e o crescimento do Brasil. Vista deste modo, a cultura deixa de ser um bem secundário em um país de tantas carências e passa a ser um bem social. Por estes motivos uma gestão pública de cultura deve ser entendida como prioritária e social, como alavanca de transformações para formação e educação das pessoas.



Ao Estado compete assegurar, sem censura, total liberdade de manifestação e expressão. A criação, mesmo acontecendo em qualquer lugar e em todas as atitudes da sociedade, necessita de espaços próprios para se realizar plenamente. Uma gestão pública da cultura deve articular a abertura e manutenção destes espaços.

A cultura permeia todas as ações da sociedade e, por consequência, todos os programas de governo. Cultura como visão de governo gera renda, é social, amplia os horizontes, é comportamento, se manifesta nas mínimas relações do cotidiano, é postura frente ao mundo. A cultura é cada vez mais reconhecida como interventora do desenvolvimento social e, portanto, deve ser disponibilizada a todas as pessoas, independente de classe social, etnia ou região em que vivem.

Contudo, devido à grande quantidade de atividades, falta de estrutura profissional, má utilização de recursos públicos, entre outros, o Estado não consegue cumprir com todas as tarefas com que se compromete, deixando de sanar algumas necessidades da população. Para extinguir essas carências, muitas organizações passam a atuar junto à sociedade, garantindo algo mais que seus produtos e serviços. Tanto organizações privadas e públicas quanto as ONGs (*Organizações Não Governamentais*) e OSCIPs (*Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público*) atuam no terceiro setor, respondendo hoje por diversas ações de interesse público e em princípio de responsabilidade direta do Estado, nessa nova realidade o Estado passou a ter um papel regulador e a sociedade civil organizada, bem como as empresas passaram a responder pela operação dos principais serviços públicos no Brasil.

Claro que as organizações não assumem políticas culturais e socioeducativas apenas como um compromisso social em agir com ética perante a sociedade, também buscam espaço no competitivo mercado, envolvendo-se com seus públicos direto e indireto. Deste modo, passam a suprir suas necessidades de marketing e comunicação investindo nos projetos culturais, trabalhando o posicionamento da marca e apresentando-se como socialmente responsáveis. Cabe aqui ressaltar que grande parte dos projetos socioculturais desenvolvidos por Institutos, Fundações, ONGs e OSCIPs trabalham sustentados por recursos financeiros oriundos da renúncia fiscal proveniente das Leis de Incentivo à Cultura.

Porém, é preciso cuidar para não distorcer o enfoque dos projetos culturais e, em especial, os socioeducativos para demanda comercial e, assim, abandonar o compromisso de promover o desenvolvimento humano, proporcionando novas oportunidades de aprendizado, experiências e formação. A continuidade de grande parte dos projetos socioeducativos, no contexto atual, depende diretamente do apoio das Leis de Incentivo à Cultura, e estão condicionados pela possibilidade de um apoio financeiro via renúncia fiscal do governo. Devido ao modelo de mecenato praticado pelo Estado e, principalmente, pela intermediação de empresas privadas que se utilizam de um recurso público como apoio cultural, não há garantia de continuidade em projetos socioeducativos, apoiados via renúncia fiscal, gerando grande instabilidade entre os educadores, alunos atendidos, além da própria comunidade. A descontinuidade gerada pela atual política interfere diretamente nos resultados pedagógicos, culturais e de inserção social de crianças e adolescentes. Projetos socioeducativos precisam de tempo e de continuidade em suas ações.

Infelizmente a atual política cultural brasileira não atende a sociedade e acaba sendo reduzida à aprovação de projetos nas leis de renúncia fiscal, a que nem sempre é feito sob critérios plausíveis. Esta falta de compromisso com a difusão, formação e preservação da cultura brasileira proporciona um quadro de desigualdades em que apenas algumas organizações e projetos se beneficiam.

## **CULTURA E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Devido ao processo de globalização, fortemente acelerado pelos meios de comunicação de massa, a sociedade contemporânea sofreu profundas transformações ideológicas e econômicas. As políticas neoliberais promoveram ampliação de mercados e a concorrência tornou-se mais acirrada. Com o tempo, as inovações tecnológicas deixaram de ser os diferenciais na escolha do produto e as marcas adquiriram grande importância no processo de conquista de clientes.

Aquilo que existe entre o engajamento de uma empresa em projetos culturais / socioeducativos e a sua vontade de contribuir para a sociedade em que atua motivou boa parte do início dos envolvimento empresariais com o setor cultural.

A fim de estabelecer empatias e diferenciações perante o público consumidor, as organizações procuraram vínculos e compromissos com as culturas locais. Buscavam algo mais que visibilidade e resultados imediatos: buscavam consolidar seu posicionamento no mercado por meio da ética e de uma boa imagem.

Foi então que visualizaram a importância de implementar projetos comprometidos com o desenvolvimento humano e social, propondo ações concretas para a sociedade.

A conscientização do papel das organizações na sociedade não apenas respondeu às necessidades da concorrência como também às cobranças da sociedade. Os próprios cidadãos, incentivados pela mídia, exigiam uma nova postura das organizações, em resposta às ações descontroladas de marketing introduzidas nas décadas de 1960 e 1970, que proporcionaram preços elevados, práticas enganosas, vendas de alta pressão, produtos de qualidade duvidosa, falta de respeito com o consumidor, entre outras atrocidades. A partir da década de 1990, não bastava que as empresas oferecessem empregos e oportunidades de consumo, era preciso mais comprometimento com a sociedade por meio da preservação do meio ambiente, da garantia de produtos seguros e de qualidade, de contribuições na educação e nas artes, de revitalizações de áreas urbanas, dentre outras ações de responsabilidade social. Postura que permanece até os dias atuais.

Na década de 90 a responsabilidade social ganhou impulso e crescimento graças às discussões acerca da globalização e os impactos que ela apresenta para a sociedade. No Brasil o termo se disseminou por meio das ONGs e da criação do IBASE (Instituto de Análises Sociais e Econômicas) fundado em 1981. Com esse instituto foi implantado no Brasil o conceito de Balanço Social, já conhecido e aplicado em diversos países.

Em 1998 surge o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável. O Instituto Ethos conta com mais de mil associados de empresas de diferentes setores e portes, que têm faturamento anual correspondente a aproximadamente 35% do PIB brasileiro e empregam cerca de 2 milhões de pessoas, tendo como característica principal o interesse em es-

tabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público e com o meio ambiente.

Idealizado por empresários e executivos oriundos do setor privado, o Instituto Ethos é um pólo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas que auxiliam as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade corporativa. É hoje uma referência internacional no assunto e desenvolve projetos em parceria com diversas entidades no mundo todo.

O Instituto Ethos rapidamente se transformou em uma referência, editou publicações, institucionalizou prêmios de reconhecimento, e consolidou o balanço social no país. O próprio instituto Ethos já faz a diferenciação do moderno conceito de responsabilidade social da filantropia, segundo qual a responsabilidade social trata diretamente da cadeia de negócios da empresa e engloba suas preocupações com os públicos de interesse, cujas demandas e aspirações à empresa deve entender e incorporar aos seus negócios. Já a filantropia trata de ações basicamente sociais tendo como beneficiário a sociedade de várias maneiras. A difusão cultural é parte integrante para o desenvolvimento social da nação e portanto investimento fundamental dentro das premissas e conceitos da responsabilidade social.

Apesar do conceito de responsabilidade social ser bastante identificado pelas organizações, ele ainda sofre muitas distorções. Diversas empresas acreditam que ações esporádicas junto à comunidade local já garantem uma postura de socialmente responsáveis.

Assim, torna-se necessário incorporar as ações de responsabilidade social aos valores institucionais, compartilhando-as com seus funcionários e públicos estratégicos. Busca-se um compromisso social efetivo e transparente, assumindo publicamente parcerias com projetos estruturados e realizados em longo prazo.

Não se deve, porém, romantizar o compromisso social das organizações modernas. O uso do balanço social como instrumento de gestão empresarial, por exemplo, muitas vezes demonstra o engajamento institucional com causas sociais e desconsidera obrigações implícitas às atividades. Além disso, as ações socialmente responsáveis encarecem o preço das mercadorias, uma vez que os custos de programas sociais são elevados, mesmo com o auxílio de algumas leis de incentivo.

A cultura é cada vez mais reconhecida como interventora do desenvolvimento social e, portanto, deve ser disponibilizada a todas as pessoas, independente de classe social, etnia ou região em que vivem. O seu acesso está assegurado na Declaração Universal dos Direitos Humanos nos artigos 22 e 27, parágrafo primeiro, descritos, respectivamente:

Toda pessoa, como membro da sociedade, tem direito à segurança social e à realização, pelo esforço nacional, pela cooperação internacional de acordo com a organização e recursos de cada Estado, dos direitos econômicos, sociais e culturais indispensáveis à sua dignidade e ao livre desenvolvimento da sua personalidade.

Toda pessoa tem o direito de participar livremente da vida cultural da comunidade, de fruir as artes e de participar do processo científico e de seus benefícios.<sup>1</sup>

Contudo, devido à grande quantidade de atividades e à falta de verbas, o Estado não consegue cumprir com todas as tarefas com que se compromete, deixando de sanar algumas necessidades da população. Para extinguir essas carências, muitas organizações passam a atuar junto à sociedade, garantindo algo mais que seus produtos e serviços.

Claro que as organizações não assumem políticas culturais apenas como um compromisso social em agir com ética perante a sociedade. Também buscam espaço no competitivo mercado, envolvendo-se com seus públicos direto e indireto. Deste modo, passam a suprir suas necessidades de marketing e comunicação investindo nos projetos culturais, trabalhando o posicionamento da marca e apresentando-se como socialmente responsáveis.

Porém, é preciso cuidar para não distorcer o enfoque dos projetos culturais para demanda comercial e, assim, abandonar o compromisso de promover o desenvolvimento humano, proporcionando novas oportunidades de aprendizado, experiências e formação. O grande desafio dos educadores e profissionais do mercado cultural está, justamente, em harmonizar os interesses lucrativos e o interesse social.

---

<sup>1</sup> Disponível em: [www.mj.gov.br](http://www.mj.gov.br)

O termo marketing cultural só existe no Brasil. No idioma inglês, o sentido da palavra segmentada do marketing não faz sentido, bem com em outros países de língua portuguesa. Em outros países do mundo, principalmente na Europa, o termo mais usado é simplesmente o de investimento cultural. A criatividade brasileira e os meios de comunicação têm responsabilidade nessa história que ganhou maior repercussão em 1986, com a criação da lei federal chamada de Lei Sarney. Naquela ocasião, com a concessão de incentivos fiscais a quem apoiasse iniciativas artístico-culturais, iniciou-se centenas de patrocínios e a conseqüente consagração desta política também difundida para estados e municípios brasileiros através de descontos de ICMS, ISS e IPTU<sup>2</sup>.

A responsabilidade formal do Estado brasileiro pela cultura se estabelece na década de 30, sob o governo Vargas, e se reforça na Constituição de 1988, que contém um capítulo específico sobre suas obrigações, como a defesa do patrimônio, a difusão e o acesso público, o fomento da produção, a preservação dos traços de identidade cultural dos povos formadores da nacionalidade.

No Brasil o Marketing Cultural ficou fortalecido em pouco tempo e tem sido alvo do interesse de diversos públicos, e o Estado fortalece seu papel no direcionamento da política cultural em sua implementação, avaliação e impacto dessas diretrizes na sociedade em geral. Artistas e outros criadores se sentem valorizados ao ponto que instituições culturais ganham evidência e se consolidam junto a variados públicos. Os intermediários culturais profissionalizam-se formando associações, constituindo-se como uma nova classe. E as empresas e demais organizações se atentam para a os benefícios que a cultura proporciona para a valorização de suas marcas e dos seus públicos.

O Estado ocupa uma posição chave nesse cenário, no qual atua com a responsabilidade de planejador, produtor e avaliador, e através dessas ações ele integra a cultura às outras esferas da sociedade como o social, o

---

<sup>2</sup> ICMS – Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços aplicado pelos governos estaduais; ISS - Imposto sobre prestação de serviços aplicado pelas prefeituras municipais de todo o território nacional; IPTU – Imposto de propriedade territorial urbana aplicado aos proprietários de imóveis pelas prefeituras municipais de todo o território nacional.

econômico dentre outros. O Estado pode agir de forma indireta quanto às políticas adotadas com a cultura como, por exemplo, quando atua como um agente cultural criando e mantendo instituições públicas de caráter cultural, ou quando administra instituições com esse fim. De forma indireta, o Estado pode fomentar a cultura por meio de incentivos de atuação da iniciativa privada e por meio de leis de incentivo cultural. Na outra ponta do cenário temos os criadores culturais que compreendem uma categoria que produz a arte sejam constituídos anonimamente por pessoas que se expressam de maneiras diversas, ou ainda os artistas profissionais que tem na raiz de suas atividades a arte como atividade principal.

Apesar das obrigatoriedades constitucionais e da existência de um Ministério Federal e de inúmeras Secretarias Estaduais e Municipais, no Brasil, o desempenho do Estado no campo cultural ainda é medíocre, salvo exceções que confirmam a regra. Além de reduzidos, os orçamentos das instituições públicas são dragados por sua própria estrutura, anacrônica e ineficiente, pouco ou nada restando para o investimento direto.

No Brasil o termo patrocínio cultural não era muito utilizado até meados da década de 90 quando as leis culturais deram um novo impulso. O patrocínio faz parte do processo de marketing cultural de uma empresa, contudo pode ser aplicado de forma mais pontual como maneira de anunciar algo junto à mídia ou novos consumidores sem o caráter de comprometimento com a cultura. Existem diversas diferenças entre patrocínio e mecenato explicitadas inclusive nos textos das leis brasileiras. À exemplo da Lei Rouanet, Lei Federal de Incentivo à Cultura, costumam diferenciar o patrocínio pelo fato de o mecenato não explorar seu incentivo através da publicidade paga. Já o patrocínio contemplaria transferência gratuita em caráter definitivo à pessoa física ou jurídica de natureza cultural com ou sem fins lucrativos, entre outros. Enquanto o patrocínio está ligado à estratégia de comunicação da empresa, o mecenato por não ser explorado publicamente, não comunica essa associação e dessa forma não faz parte das estratégias de comunicação da empresa.

O investimento cultural no Brasil sempre representou um esforço altamente concentrado de recursos e de oportunidades. Até o final da última década praticamente todos os recursos destinados à cultura, seja através de patrocínios ou de dinheiro público, foram aplicados na

região sudeste do país e em especial, praticamente tudo, nas cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro.

Em 2014 praticamente 80% de todos os recursos da Lei Rouanet foram aplicados na região sudeste. A política cultural no Brasil, por meio da renúncia fiscal, não responde às necessidades da sociedade pelo volume concentrado de investimentos em uma só região do país. E se levarmos em consideração o acesso à cultura das camadas menos favorecidas da sociedade, mesmo na região sudeste do país, praticamente o acesso à cultura também não existe. Os grandes investimentos estão hoje fechados e para poucos nos Institutos, Fundações, Centros Culturais das grandes empresas e bancos em algumas avenidas importantes de São Paulo e do Rio de Janeiro, caracterizando a Lei Rouanet como uma política pública de uso privado.

## **O FINANCIAMENTO DA CULTURA**

Se a cultura e a educação, realmente são consideradas fundamentais, cabe à sociedade destinar-lhe recursos. O desenvolvimento da Cultura não depende apenas de criatividade, talento e bons conceitos, precisa de recursos financeiros. Vários grupos de artistas e de educadores só têm acesso, com muita dificuldade, aos recursos via esfera pública, tem sido assim ao longo de toda a história e, portanto, é preciso sistematizar de maneira mais justa o acesso e a distribuição destes recursos. Outro equívoco é o de atribuir essa tarefa às Leis de Renúncia Fiscal, como se fosse a única alternativa possível. No lugar de acrescentar recursos privados à cultura, essas leis apenas transferem a gestão de recursos públicos à esfera privada, delegando às diretorias de marketing e de comunicação das empresas a função de definir quem deve receber esses recursos. Mais uma vez concentram-se recursos do ponto de vista regional, excluindo, principalmente, os setores que mais necessitariam desse apoio. Grande parte dos projetos incentivados, são apoiados por se tratar de um “produto cultural” atraente e midiático do ponto de vista do patrocinador, deixando de lado milhares de projetos culturais e socioeducativos menos midiáticos sem oportunidades. Não discordamos do marketing cultural, porém ressaltamos que existem outras formas de captação de recursos, além das verbas públicas. Não negamos a sua importância econômica e de geração de empregos, mas ele deve vingar



muito mais por seus atributos próprios, agregando valor social à marca do patrocinador, do que propriamente à renúncia fiscal.

Neste processo, a opinião pública tem um grande papel, de um lado cobrando verbas públicas para cultura e educação, ou seja, o recurso público que tradicionalmente é destinado à renúncia fiscal iria diretamente ao fundo público, além da própria ampliação do orçamento da cultura. De outro lado, cobrando uma presença mais consistente da iniciativa privada, em especial grandes empresas, organizações e multinacionais. Vários são os casos de multinacionais que destinam milhões de dólares para a cultura em seus países de origem e fazem isso contando apenas com os atributos próprios do marketing cultural, sem precisarem de renúncia fiscal ou incentivos do governo. No Brasil, apesar de tanto lucrarem, só se dispõem em investir se o governo renunciar o valor de impostos que elas obrigatoriamente teriam que pagar. Uma postura menos comercial e mais crítica quanto a este tipo de atitude seria de grande contribuição para a cultura e educação nacional.

A falta de compreensão e reflexão sobre a natureza e as motivações destas fontes levou boa parte do meio cultural a cometer erros estratégicos, como a de esquecer da importância dos fundos públicos de financiamento e tornar-se cúmplice de um sistema de incentivo fiscal que transfere dinheiro e responsabilidade públicos para o interesse privado. Ao transferir para as empresas recursos financeiros e responsabilidades do Estado, o Ministério da Cultura comete diversos equívocos, investe dinheiro público sem a efetiva garantia de atender o interesse público, não ajuda a formar os verdadeiros Mecenases, pois ninguém aprende nada usando o dinheiro alheio. As empresas deveriam ter motivações próprias para investir em ações de interesse público, independentemente de dedução fiscal.

Para ter acesso ao investimento social privado, o setor artístico brasileiro terá que convencer indivíduos, empresas e instituições que a inclusão cultural é, em si, transformadora. Que a literatura, a música, o cinema, o patrimônio, a dança, o teatro são tão indispensáveis à sociedade quanto a alimentação, a saúde e a segurança, pois estimulam os sentidos, formam a identidade, constroem a cidadania.

## **LEIS DE INCENTIVO EM PROJETOS SÓCIOEDUCATIVOS: INCLUSÃO E EFETIVIDADE DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES**

A Constituição de 1988 foi um marco de construção de um novo sujeito de direito no ordenamento jurídico brasileiro. A novel legislação transformou crianças e adolescentes, anteriormente objetos de direito, em sujeitos de direitos, garantindo-se a esses um status constitucional diferenciado e destinatário de direitos máximos.

Seguindo a mesma trajetória o legislador infraconstitucional reafirmou, dois anos depois, no Estatuto da Criança e do Adolescente, a condição especial desses destinatários, como sujeitos de direitos.

O Estatuto da Criança e do Adolescente, lei de natureza especial, permeada por princípios que se entrelaçam, foi responsável por um novo desenho nos direitos afetos à criança e ao adolescente. Proteção integral, supremacia do interesse da criança e sujeitos de direito em desenvolvimento social, cultura e psíquico fazem da condição de crianças e adolescentes, titulares de políticas públicas e sociais com vistas no proteger hoje e constituir para o amanhã.

Dentro desse cenário entre os muitos direitos outorgados à crianças e adolescentes, a educação e a cultura desempenham papel fundamental. É pela cultura e pela educação que se inclui. É pela cultura e pela educação que se sensibiliza. É pela cultura e pela educação que se transforma. O ideário transformador e educativo se faz presente na aquarela do ECA, por meio da solidariedade, princípio que envolve Estado, família, comunidade e escola. A proteção ao público infanto-juvenil e seu correlato desenvolvimento é obrigação de todos.

Cultura Popular é todo processo de democratização da cultura que visa neutralizar o distanciamento, o desnível anormal e antinatural entre as duas culturas através da abertura a todos os homens (...). Fazer Cultura Popular, portanto, é democratizar a cultura<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> MACIEL, Jarbas. Fundamentação teórica do sistema Paulo Freire de educação. Estudos Universitários – Revista de Cultura da Universidade do Recife, no. 4, Abril - Junho, Recife, 1963, pp.143-144

As políticas públicas de cultura e produção do conhecimento devem estar consubstanciadas na construção de práticas para a igualdade no mundo cotidiano e social, por meio da potencialização de projetos culturais que garantam a efetiva cidadania. A educação e a comunicação têm papel ímpar no aprimoramento da cidadania do público infanto-juvenil e assim deve:

contribuir para a autoformação da pessoa (ensinar a assumir a condição humana, ensinar a viver) e ensinar como tornar cidadão. Um cidadão é definido, em uma democracia, por sua solidariedade e responsabilidade em relação a sua pátria. O que supõe nele o enraizamento de sua identidade nacional.<sup>4</sup>

Hannah Arendt:

A educação é o ponto em que decidimos se amamos o mundo o bastante para assumirmos a responsabilidade por ele e, com tal gesto, salvá-lo da ruína que seria inevitável não fosse a renovação e a vinda dos novos e dos jovens. A educação é, também, onde decidimos se amamos nossas crianças o bastante para não expulsá-las de nosso mundo e abandoná-las a seus próprios recursos, e tampouco arrancar de suas mãos a oportunidade de empreender alguma coisa nova e imprevista para nós, preparando-as em vez disso com antecedência para a tarefa de renovar um mundo comum.<sup>5</sup>

Carlos Brandão:

O homem que transforma, com o trabalho e a consciência, partes da natureza em invenções de sua cultura, aprendeu com o tempo a transformar partes das trocas feitas no interior desta cultura em situações sociais de aprender-ensinar-e-aprender: em educação. Na espécie humana a educação não continua apenas o trabalho da vida. Ela se instala dentro de um domínio propriamente humano de trocas: de símbolos, de intenções, de padrões de cultura e de relações de

---

<sup>4</sup> MORIN, Edgar. **A cabeça bem feita**. 10<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004, p. 65.

<sup>5</sup> **Entre o passado e o futuro**. São Paulo: Perspectiva, 2003, p. 247.

poder. Mas, a seu modo, ela continua no homem o trabalho da natureza de fazê-lo evoluir, de torná-lo mais humano”<sup>6</sup>.

Uma educação para o desenvolvimento e para a democracia [...] haveria de ser a que oferecesse ao educando instrumentos com que resistisse aos poderes do “desenraizamento” de que a civilização industrial está amplamente armada [...] Uma educação que possibilitasse ao homem a discussão corajosa da sua problemática, da sua inserção nesta problemática. Que o advertisse dos perigos do seu tempo, para que, consciente deles, ganhasse a força e a coragem de lutar [...] Educação que o colocasse em diálogo constante com o outro (FREIRE, 1967, p. 97). FREIRE, Paulo. Educação Como Prática da Liberdade. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1967 (32ª impressão).

A cultura como o acrescentamento que o homem faz ao mundo que não fez. A cultura como resultado do seu trabalho. Do seu esforço criador e recriador. O sentido transcendental de suas relações. A dimensão humanista da cultura. A cultura como aquisição sistemática da experiência humana. Como uma incorporação, por isso, crítica e criadora e não como uma justaposição de informes ou prescrições dadas (FREIRE, 1967, p. 117). FREIRE, Paulo. Educação Como Prática da Liberdade. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1967 (32ª impressão).

No Brasil existem milhares de projetos sociais e, em especial, projetos socioeducativos que tratam da inclusão e educação de crianças e adolescentes. São ações lideradas na sua grande maioria por ONGs e OSCIPs que buscam a sua sobrevivência todos os dias por meio do recebimento de doações, verbas governamentais provenientes de convênios, recursos públicos de editais e, principalmente, recursos financeiros oriundos de leis de renúncia fiscal, em especial da Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet), além de outras leis de âmbito estadual e municipal.

Grande parte dos projetos socioeducativos busca a inclusão e a educação de crianças e adolescentes por meio de ações complementares ao ciclo básico de ensino. Crianças e adolescentes além de cursarem a escola participam desses projetos, na parte da manhã ou tarde, algumas vezes utilizando o próprio espaço físico da escola ou em locais próprios de ONGs e OSCIPs. A música, o teatro, a dança, as artes plásticas, o esporte, entre outros, fazem parte de uma rotina que por meio de

---

<sup>6</sup> BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é Educação**, 1981, p. 14.

práticas lúdicas e do aprender brincando auxiliam no desenvolvimento e acabam trazendo um complemento fundamental para a formação do caráter, cidadania e da sociabilização desses educandos.

O grande problema não está nos formatos dos projetos e sim na sua continuidade, pois o sustento da maioria desses projetos depende diretamente de recursos de empresas patrocinadoras que se utilizam exclusivamente de leis de incentivo à cultura via renúncia fiscal. A Lei Rouanet responde ao calendário do ano fiscal, ou seja, o projeto começa mais ou menos no mês de março, após a sua publicação no diário oficial e posterior à captação dos recursos via patrocínio de uma empresa. O projeto é executado de março até o mês de dezembro, interrompe as suas atividades para prestação de contas do período correspondente e na sequência o proponente deverá ingressar novamente com um novo projeto junto ao Ministério da Cultura. O fato é que não existe uma certeza de retorno do projeto, pois nem sempre o patrocinador tem condições tributárias para utilizar o benefício da renúncia fiscal e nem sempre o Ministério da Cultura responde com rapidez.

A burocracia e a dependência de utilização de parte dos impostos, por parte das empresas, torna inviável e totalmente insegura a continuidade desses projetos. No que diz respeito às outras leis de apoio à cultura via renúncia fiscal, tanto do âmbito estadual quanto municipal, o contexto ainda é pior, pois as condições burocráticas são mais severas, devido ao tempo de execução do projeto ser menor, maior ou menos de maio a dezembro, além dos recursos destinados serem muito inferiores em relação à Lei federal.

Diante desse cenário podemos apontar algumas importantes reflexões merecedoras de atenção e atitude, tanto por parte do Estado, quanto por parte das empresas patrocinadoras e proponentes, sendo:

- A existência e continuidade de grande parte dos projetos socioeducativos, com crianças e adolescentes, dependem diretamente do apoio da Lei Federal de Incentivo à Cultura;
- O patrocínio de empresas a projetos socioeducativos, com crianças e adolescentes, somente ocorre quando o recurso financeiro é proveniente da utilização de parte do imposto a pagar por meio de renúncia fiscal do governo;

- Não existe garantia de continuidade em projetos socioeducativos, com crianças e adolescentes, apoiados pela Lei Federal de Incentivo à Cultura, gerando grande instabilidade entre os profissionais do projeto, educadores, educandos e comunidade;
- Os resultados pedagógicos, culturais e de inserção social de crianças e adolescentes não são plenamente alcançados em projetos de curta duração;
- Não existe um acompanhamento *in locu* de educadores e técnicos do Estado durante a realização dos projetos socioeducativos apoiados pela Lei Federal de Incentivo à Cultura;
- A maioria dos projetos socioeducativos “de sucesso”, escolhidos por empresas e patrocinados pela Lei Federal de Incentivo à Cultura, são vinculados a personalidades conhecidas na mídia.

A cultura brasileira é transformadora e no território nacional temos milhares de artistas, educadores e bons projetos socioeducativos espalhados por todos os lados. Acreditamos numa melhor democratização e maiores possibilidades de sobrevivência desses projetos. O acesso às Leis de Incentivo à Cultura são fundamentais para maioria dos brasileiros, artistas e educadores, que não têm condições financeiras de realizar, educar e expor a sua arte, porém é apenas uma parte da responsabilidade, pois o Estado precisa assumir o seu papel e buscar periodicamente ações que possibilitem e garantam o acesso à cultura de toda a sociedade brasileira.

Por fim, não basta apenas a vontade e a política escrita, precisamos de fato ter uma atitude transformadora que possa possibilitar um futuro melhor para o acesso e desenvolvimento dos projetos socioeducativos voltados para as crianças e adolescentes.

## REFERÊNCIAS

ABDALLA, Antônio Carlos (Org.). *Lei Rouanet - Percurso e Relatos*. São Paulo: Atitude Brasil, 2011.

ADORNO, Theodor W. *A Indústria Cultural In: COHN, Gabriel [ORG]. Comunicação e Indústria Cultural*. São Paulo, EDUSP, 1971.

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor – História e Gestão de Organizações**. São Paulo: Ed. Summus, 2013.

BAUDRILLARD, Jean. **A Sociedade de Consumo**. Lisboa: Edições 70, 1991.

BAUMAN, Zigmunt. **Sobre educação e juventude**. São Paulo: Zahar, 2013.

BRANT, Leonardo. **Mercado Cultural**. São Paulo: Editora Escrituras, 2001.

CANCLINI, Néstor García. **Cultura y comunicación: entre lo global y lo local**. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1997.

\_\_\_\_\_. **Consumidores e cidadãos**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1999.

COELHO, Teixeira. **Dicionário Crítico de Política Cultural**. São Paulo: Iluminuras, 2004.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Cultura e sociedade no Brasil**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

MALAGONI, Maria Eugênia. **Projetos Culturais**. São Paulo: Editora Escrituras, 1999.

MARCUSE, Herbert. **Cultura e sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, vol.1.

MELO, Alessandro de. **Fundamentos socioculturais da educação**. Curitiba – PR: Editora Intersaberes, 2012.

MORIN, Edgar. **Os Sete Saberes** Necessários à Educação do Futuro. São Paulo: Cortez, 2008.

\_\_\_\_\_. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. tradução Eloá Jacobina. - 8ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Marketing Cultural**. São Paulo: Thomson, 2003.

VIEIRA, Liszt. **Cidadania e Globalização**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; FREIRE, Otávio; SENISE, Diego. **Retorno de Investimentos em Comunicação: avaliação e mensuração**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

# COMUNICAÇÃO EM SAÚDE PÚBLICA NO BRASIL: DIREITOS SOBRE DOENÇAS RARAS E O CASO DA HIPERTENSÃO ARTERIAL PULMONAR

---

Anderson Ortiz  
Roberta Miller

## RESUMO

O objetivo do artigo é promover uma reflexão sobre a comunicação em saúde pública no segmento de doenças raras no Brasil, mapeando os respectivos atores envolvidos com o tema e seus esforços comunicativos, tendo como objeto os textos disponíveis na internet sobre Hipertensão Arterial Pulmonar (HAP). Para tal, empregam-se os métodos da análise de enquadramento dos textos com o objetivo de entender a direção de opinião com que se forma o fluxo de esclarecimento sobre os direitos e deveres de pacientes de HAP no Brasil.

**Palavras-chave:** Comunicação Pública; Doenças raras e Hipertensão Arterial Pulmonar; Mobilização; Relações Públicas

## INTRODUÇÃO

O artigo busca refletir sobre a atuação comunicativa dos atores públicos envolvidos com o caso da doença rara chamada Hipertensão Arterial Pulmonar (HAP). A partir da atuação de governo, laboratórios, entidades de representação de pacientes, é traçado um mapa para identificar o fluxo de construção dos argumentos dentro do espaço público formado por tais interagentes e sobre como, no contexto, os argumentos circulam; articulam-se as teorias sobre as estratégias de enquadramento, analisando os textos disponíveis nos sites de cada grupo de atores públicos para entender a origem e os destinos da comunicação dentro dessa rede discursiva formada por um tema urgente, legítimo e que envolve articulação de poder, cujo elemento moral é irrefutável, pois lida com o direito à vida.



Em suma, a análise aponta como os interesses da indústria farmacêutica, no mais das vezes, estabelecem os contornos da discussão, enquanto a comunicação de governo é tímida, diante das inúmeras investidas discursivas. Tudo isso, mesmo reconhecendo que o governo age positivamente no reconhecimento dos direitos dos pacientes. Um bom programa de atendimento é ofuscado por um composto de comunicação pública inefetivo no esclarecimento público sobre os direitos que os pacientes das famílias possuem pela rede de assistência pública.

## **CONCEITO DE DOENÇA RARA**

Doenças raras são aquelas que ocorrem com pouca frequência ou raramente na população em geral. Para as pessoas acometidas, essa raridade tem consequências desfavoráveis, tanto médicas como sociais. A ponto de caracterizar uma questão pública de direitos civis. O conceito de doença rara utilizado pelo Ministério da Saúde é o mesmo recomendado pela Organização Mundial de Saúde (OMS). Trata-se de doença que afeta até 65 pessoas em cada 100 mil indivíduos (1,3 para cada duas mil pessoas). No Brasil, cerca de 6% a 8% da população (cerca de 15 milhões de brasileiros) pode ter algum tipo de doença rara.

Na dimensão do tratamento médico, existem poucos estudos destas patologias severas o que, muitas vezes, põe a vida dos doentes em risco. Por se saber tão pouco acerca da maioria das doenças raras, o diagnóstico preciso, se feito, tende a ser realizado tardiamente. Na dimensão social da questão, a comunidade médica sabe relativamente pouco sobre as doenças raras e, como resultado, geralmente o sistema público de saúde dá uma cobertura inadequada. A falta de tratamento eficaz deve-se tanto à escassez de investigação científica, como ao fato de o desenvolvimento de medicamentos para um número limitado de doentes ser pouco lucrativo comercialmente para aqueles laboratórios com estratégias massivas de distribuição de seus produtos. Entre essa categoria de doenças raras, a reflexão em curso concentra-se no caso da Hipertensão Arterial Pulmonar (HAP).

## HIPERTENSÃO ARTERIAL PULMONAR (HAP)

A Hipertensão Arterial Pulmonar (HAP) é uma doença grave que acomete as artérias que ligam os pulmões ao coração (as artérias pulmonares). O tratamento visa melhorar os sintomas, a tolerância ao exercício, os resultados de longo prazo e a qualidade de vida.

No Brasil, até meados de 2013, mais de 4 mil casos já haviam sido diagnosticados. Estima-se que existam 7 mil portadores da HAP no país, segundo as Sociedades Brasileiras de Cardiologia, de Pneumologia e Tisiologia e de Reumatologia. A Hipertensão Arterial Pulmonar (HAP) é subdivida em quatro classes funcionais, é altamente progressiva, facilmente confundida com asma e outras doenças pulmonares obstrutivas crônicas (DPOC), o que a torna uma doença de difícil diagnóstico. A Hipertensão Arterial Pulmonar (HAP) acomete pessoas de qualquer idade. Sua prevalência se apresenta em diferentes grupos: Hipertensão Arterial Pulmonar Idiopática (HAPI), de causa desconhecida, sendo mais frequente em mulheres em idade produtiva, cuja incidência é de 30 a 50 casos para cada milhão de pessoas; e a Hipertensão Arterial Pulmonar Associada (HAPA) que está relacionada com outras doenças como HIV, Anemia Falciforme, Cardiopatias congênitas, Esclerose sistêmica, Lúpus, Esquistossomose e com o uso de inibidores de apetite como anfetaminas, metanfetaminas e similares - mesma classe de drogas da cocaína, crack e *crystal meth*, cuja incidência é substancialmente maior - cerca de 80 a 100 casos para cada milhão.

A HAP ganhou notoriedade após a Europa e os Estados Unidos registrarem surto da doença em mulheres que fizeram uso dos inibidores de apetite *Aminorex* na década de 1960, e da *Fenfluramina*, nos anos 1990. A difusão de informações sobre a Hipertensão Arterial Pulmonar (HAP) no Brasil começa em 2003, com a promoção do primeiro estudo clínico realizado na América Latina, pelo Serviço de Pneumologia do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina INCOR/USP. A pesquisa com a única medicação específica para a doença (*Bosentana*) à época foi promovida em parceria com o laboratório suíço *Actelion Pharmaceuticals*. Até então pouco se sabia sobre a doença no país.

Em 2005, a publicação de resultados bem-sucedidos do estudo clínico com *Bosentana* realizado pela equipe do INCOR/USP, em periódicos nacionais e nos principais jornais científicos do mundo, deflagra

uma série de ações difusoras sobre a importância do diagnóstico precoce da doença, e conseqüentemente, torna os sintomas mais conhecidos.

## **TRATAMENTO DA HIPERTENSÃO ARTERIAL PULMONAR**

Até 2005, apenas dois centros de saúde dispunham de equipes multidisciplinares aptas para manejar a Hipertensão Arterial Pulmonar (HAP): unidade de Pneumologia da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre; e o Serviço de Pneumologia do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina INCOR/USP. Neste cenário, os portadores da Hipertensão Arterial Pulmonar (HAP) já chegavam a essas unidades com a doença em estágio avançado e com poucas chances de sobrevivência. Quando não tratada, a HAP leva o paciente a óbito em dois anos. Além disso, até 2007 os portadores de HAP não tinham acesso ao tratamento farmacológico específico. As medicações acessíveis até então eram consideradas paliativas. Uma das opções de alto risco para esses pacientes era o transplante pulmonar.

A partir de novembro de 2007, com a concessão pela ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) do registro do medicamento *Bosentana* (Tracleer), patenteado pelo laboratório suíço Actelion Pharmaceuticals, portadores da doença tratados nos multicentros passaram a poder requerer o medicamento aos entes públicos por meio de ações judiciais, uma vez que nem as drogas nem a doença estavam contempladas na lista de dispensa excepcional do Ministério da Saúde. Vale destacar que, quando incluído na lista, o medicamento tem dispensa automática.

Somente a partir do ano 2010 é que novas medicações específicas chegaram ao Brasil a *Ambrisentana* (Volibris), do laboratório Glaxosmithkline, *Iloprost* (Ventavis) do laboratório Bayer, e a *Tadalafil* (Adcirca), do laboratório Lilly. Mas da mesma forma que a *Bosentana* (Tracleer) e o *Sildenafil* (Viagra), esses tratamentos também passaram a ser objetos de ações judiciais em vários estados da federação para que portadores tivessem acesso. Importante ressaltar que por se tratar de drogas cujo desenvolvimento envolve altos investimentos em pesquisa, esses remédios têm alto custo. Neste caso, são em geral comercializados por meio de compras realizadas com recursos do Sistema Único de Saúde (SUS), total operação feita pelos entes públicos.

## MOBILIZAÇÃO DE ATORES SOCIAIS

Entre 2010 e 2012, os portadores de hipertensão arterial pulmonar passaram a contar com multicentros de tratamento nos estados do Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Santa Catarina, e Sergipe, além de novos Centros de Referência no Rio Grande do Sul e em São Paulo.

As dificuldades para obtenção de medicamentos e continuidade de tratamento, por um lado, e o acesso às novas tecnologias por outro, fez com que muitos pacientes, cuidadores e médicos, procurassem seus "pares" (especialistas e portadores da HAP) para se conectar em torno da causa. Esse movimento deu origem a várias organizações civis. Atualmente existem sete associações de pacientes estabelecidas no Brasil, algumas com atuação estadual e outras com atuação nacional. São elas: Associação Gaúcha de Hipertensão Arterial Pulmonar; APPHI – Associação Paranaense; Abrahap – Associação Brasileira de Hipertensão Pulmonar; Ascleros - Associação Brasileira de Pacientes com Esclerodermia; AMIHAP – Associação Mineira de Hipertensão Arterial Pulmonar; ABRAPES – Associação Brasileira de Esclerose Sistêmica; ACAHP – Associação Campinense de Hipertensão Pulmonar; AGHAP – Associação Gaúcha de Portadores de Hipertensão Arterial Pulmonar.

Essa mobilização desencadeou, entre os anos 2010 e 2013, a criação de protocolos de tratamento em alguns estados – São Paulo, Minas Gerais e Distrito Federal. As diretrizes estaduais contemplavam o uso de apenas duas terapias: a *Bosentana* (Tracleer) e o *Sildenafil* (Viagra). Esses protocolos visavam permitir que portadores da doença residentes nesses estados passassem a receber o acompanhamento ambulatorial e as medicações, mas sem a garantia de continuidade, através das secretarias de estado de Saúde e por meio de repasses de recursos do Governo Federal.

A instabilidade do cenário nessas regiões, somada às necessidades de portadores de HAP de outros estados, então desassistidos, acarretou em grande volume de ações judiciais nos tribunais estaduais contra as secretarias de estado de Saúde, no Superior Tribunal Federal tendo o Ministro da Saúde e o Ministério da Saúde e a Secretaria de Insumos Estratégicos como réus, no envolvimento do Ministério Público, na realização de audiências públicas no Senado Federal, o apoio de orga-

nizações internacionais e de entidades como Interfarma - Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa, além de campanhas na mídia. Essas iniciativas associadas fizeram com que o Ministério da Saúde publicasse, no dia 16 de Janeiro de 2014, a Portaria No. 35, que deu origem ao Protocolo Clínico Diretrizes Terapêuticas da Hipertensão Arterial Pulmonar no país. Com a portaria, o Governo Federal criou a possibilidade de negociação de preço mais favorável na aquisição das terapias específicas para o tratamento farmacológico da doença.

O documento contempla as drogas aprovadas no Brasil: *Ambrientana*, *Bosentana*, *Iloprost*, *Sildenafil* e *Tadalafila*. A medida reconhece os centros de referência estabelecidos em diferentes regiões do Brasil, e permite que os pacientes recebam as medicações indicadas, acompanhamento laboratorial e clínico multidisciplinar pelo Sistema Único de Saúde, sem a necessidade de mover ações judiciais. Os custos desses medicamentos variam entre R\$ 2.095,86 e R\$ 4.116,69, (custo unitário da caixa com 30 comprimidos), dependendo da posologia, podendo chegar a R\$ 12.749,87 (custo unitário da caixa com 60 comprimidos). Em média um paciente consome duas caixas de remédio ao mês, quando o tratamento é monoterápico. Não raro, alguns portadores da doença com classe funcional avançada, necessitam de tratamento combinado. Ou seja, fazem uso concomitante de duas ou mais drogas. Em novembro de 2013 o Ministério da Saúde previa um gasto de R\$ 12,5 milhões, por ano, para custeio dessas drogas. Tem-se assim um quadro de importante conquista social. Mas a situação ainda revela um déficit no repertório da comunicação pública, relativa ao acesso aos benefícios do programa público.

## **COMUNICAÇÃO PÚBLICA COMO CONCEITO**

O conceito de Comunicação Pública relaciona-se diretamente com a correta compreensão do termo “bem público”. No atual contexto que se vive no Brasil, o “bem público” é, e deve ser amplamente compreendido e reconhecido, como “aquilo” que pertence a todos. Logo, deve ser tratado e defendido como algo próprio da coletividade, por dever e direito. Nesse conceito está envolvida a relação institucional que o Estado estabelece com todos os integrantes da esfera pública, tais como sociedade civil, governantes nas três esferas, órgãos de regulação, meios de comunicação, entes econômicos, organizações do terceiro setor, entre outros grupos.

A comunicação pública implica numa prática comprometida com a democracia e a construção da cidadania. É, portanto, um conceito que supõe um posicionamento político (que não é o mesmo que partidário). A abrangência do conceito é ampla e norteia uma legítima política de comunicação entre Estado e sociedade. Público é visto na democracia como o que convém e interessa a todos (cf. MAIA, 2008). Portanto, a comunicação pública pode ser entendida como um processo de comunicação indispensável à democracia, como maneira de garantir a liberdade e a autonomia da sociedade, tendo como principais fundamentos a diversidade e a diferença. Nesse sentido, outros conceitos valiosos são defendidos por Duarte, como participação e diálogo, compondo um cardápio que amplia o papel da comunicação em verdadeiro processo de tessitura no diálogo que se estabelece em todas as vertentes:

O objetivo central é fazer com que a sociedade ajude a melhorar a própria sociedade. Nesse trabalho de qualificar a gestão do público, a CP pode ser fundamental para a) identificar demandas sociais; b) definir conceitos e eixos para uma ação pública coerente e integrada; c) promover e valorizar o interesse público; d) qualificar a formulação e implementação de políticas públicas; e) orientar os administradores em direção a uma gestão mais eficiente; f) garantir a participação coletiva na definição, implementação, monitoramento, controle e viabilização, avaliação e revisão das políticas e ações públicas; g) atender as necessidades do cidadão e dos diferentes atores sociais por obter e disseminar informações e opiniões, garantindo a pluralidade no debate público; h) estimular uma cidadania consciente, ativa e solidária; i) melhorar a compreensão sobre o funcionamento do setor público; j) induzir e qualificar a interação com a gestão e a execução dos serviços públicos; e k) avaliar a execução das ações de interesse coletivo. (DUARTE, 2007, p.3-4)

Daí que, ainda segundo o autor, se estabelece uma variedade de categorias informativas que são elencadas didaticamente como 'institucionais', 'de gestão', 'de utilidade pública', 'de prestação de contas', 'de interesse privado', 'mercadológicos' e 'dados públicos'. No campo da ação, defende-se como eixos orientadores elementos como 'transparência', 'acesso', 'interação', 'ouvidoria social'. O objetivo aqui é de apenas localizar a boa contribuição do autor, apresentando elementos que permitam enxergar

o fenômeno da comunicação pública para além do repertório percebido pelo senso comum relativo à persuasão com fins de convencimento.

Para Habermas, a comunicação pública de qualidade é mais do que aumentar a quantidade e a potência das mensagens. A comunicação pública qualificada implica em criar uma cultura inclusiva de todos os envolvidos com o interesse público, o compromisso com o diálogo em suas diferentes formas para, dessa maneira, avançar na consolidação da democracia.

É por meio do debate livre de ideias que as demandas são identificadas e ponderadas racionalmente até o ponto em que poderão resultar em políticas públicas ou leis que atendam ao interesse geral. Essa é a dinâmica proposta pelo modelo deliberativo de democracia (Habermas, 2003, p. 92).

A comunicação também é um espaço a ser conquistado por aqueles grupos sociais que tentam fazer com que suas agendas sejam reconhecidas. Portanto, o grau de visibilidade e o alcance dessa comunicação estão diretamente atrelados ao acesso aos *media*. Tal acesso é franqueado por um fazer profissional que representa barreira real àqueles atores públicos que são incapazes de usar a dinâmica de produção simbólica dos *media* para suas próprias causas. A *media* tem sua própria dinâmica de construção dos argumentos e quanto mais apto um ator público estiver para abordá-la, tanto maior será a propensão de que a *media* venha a apresentar a perspectiva do ator que a procura. É válido entender os *media* como um sistema cuja perspectiva tem por base os seguintes componentes:

(...) as instituições da mídia e seus profissionais; as instituições dos demais sistemas e seus agentes; os membros da audiência, dispostos no final dos *outputs* produzidos por tais instituições; e o ambiente sociopolítico em torno de tais instituições. (...) Atenta-se às funções e à diversidade das relações que estabelecem com outros sistemas e seus respectivos agentes. (MAIA, 2008, p.95)

Existe, portanto, um processo de produção de visibilidade que se torna cada vez mais técnico, com o explícito desejo de influenciar a agenda dos meios de comunicação na sua rotina de produção noticiosa. Essa influência se dá sob aquilo que pode ser potencialmente selecionável para

virar notícia, tanto quanto o efetivo enquadramento que certo conteúdo há de sofrer enquanto o fato é processado em cobertura noticiosa.

A Comunicação Pública, dessa forma, se organiza a partir de uma pluralidade de necessidades de representação que demandam garantias, o que se torna uma questão controversa na esfera pública atual, altamente permeada pelos interesses econômicos e de poder. Uma série de estratégias de posicionamentos é desenvolvida pelos grupos que estão alijados de um ou outro recurso através do desafio, da confrontação e da desobediência civil como forma de chamar a atenção da sociedade (cf. MAIA, 2008). Um sistema complexo se organiza no mosaico social, cabendo ao Estado o duplo papel de garantidor do poder de manifestação dos grupos e alvo das demandas sociais, principalmente as minoritárias. É o quadro que se apresenta com os casos de doenças raras, como a HAP. Interessa-nos entender como os argumentos desses grupos sociais se organizam na esfera pública a ponto de serem ouvidos em suas demandas. A seguir, abordam-se elementos das hipóteses do agendamento (*agenda-setting*) e enquadramento (*frame analysis*), ambas oriundas dos estudos do jornalismo, como método viável de apreender os posicionamentos públicos dos diferentes atores, assim como quais entre eles estão em posição de influenciar a agenda pública de visibilidade sobre o assunto.

## **ANÁLISE A PARTIR DO MÉTODO DO ENQUADRAMENTO**

Fértil discussão se estabelece sobre o método do enquadramento, tendo por origem desde os estudos de Erving Goffman, Robert Entman, Todd Gitlin, Stephen Reese até os conceitos atuais de diversos estudiosos da comunicação (cf. SOARES, 2006; MAIA, 2008). Os enquadramentos têm a ver com o tratamento que é dado ao material noticioso para que seja devidamente compreendido por quem recebe a mensagem. O conceito de enquadramento troca reiteradamente com as categorias subjetivas, produtivas, características do público e comportamento da concorrência discutidas de maneira ampla na teoria do *Newsmaking* (cf. WOLF, 1995).

Longe de ser uma construção coletiva organizada por sorte, o enquadramento oferece visões de mundo oriundos das relações sociais.



Essas visões produzem sentidos cognitivos e culturais, ao trazer uma variedade de posições e valores. Na dinâmica da opinião pública, a tensão entre as interpretações é parte do processo de debate público. Os profissionais de *media*, neste contexto, são mediadores que agenciam a visibilidade dos argumentos dos grupos em contradição, ao mesmo tempo em que evidenciam também interpretam, constroem narrativas, exprimem juízos de forma implícita ou explícita e oferecem recomendações sobre o que fazer a partir da informação compartilhada (MAIA, 2008, p.101).

Promovemos uma análise de enquadramento dos conteúdos disponibilizados por instituições públicas e privadas, referentes à Hipertensão Arterial Pulmonar (HAP) no Brasil, por meio de portais relacionados adiante, voltados para os portadores da doença, profissionais de saúde, outras instituições de representação e a sociedade brasileira. Trata-se de uma abordagem que salienta a construção da mensagem implícita de textos supostamente objetivos, imparciais e com função meramente referencial. Tal análise é, em geral, aplicada nos estudos de matérias jornalísticas.

Os enquadramentos da mídia [ ] organizam o mundo tanto para os jornalistas que escrevem relatos sobre ele, como também, em um grau importante, para nós que recorremos às suas notícias. Enquadramentos da mídia são padrões persistentes de cognição, interpretação e apresentação, de seleção, ênfase e exclusão, através dos quais os manipuladores de símbolos organizam o discurso, seja verbal ou visual, de forma rotineira. (GITLIN, 1980, p. 7 *apud* SOARES, 2006).

Naturalmente, os resultados de uma análise de enquadramento realizada sobre textos podem sugerir inferências sobre prováveis intenções dos emissores, principalmente, levando em conta o contexto em que foram produzidos e veiculados (cf. SOARES, 2006). Realizamos a leitura do material apresentado e definimos como aspectos relevantes as informações sobre definições da doença e informações sobre tratamento. Por fim, longe da pretensão de dar conta de toda a riqueza envolvida com o método do enquadramento, torna-se importante reconhecer, segundo Maia (2008, p.101-102) que o enquadramento apresenta limitações para "a investigação da troca de argumentos *em público*, da produção de consensos e dissensos". A autora refere-se ao enredamento que as trocas comunicativas podem adquirir. O enquadramento fala sobre

a maneira como os mediadores constroem o conteúdo, mas sozinho o método é incapaz de garantir que o público que consome o conteúdo irá agir a rigor da forma como a mensagem propunha. Outras análises devem idealmente complementar o método do enquadramento.

O objetivo dos pesquisadores não é apresentar em profundidade o processo de enredamento público que caracteriza a relação colocada com a HAP. Breve relato sobre isso já foi feito anteriormente. O que interessa é apontar, mesmo sabendo das limitações teóricas, como certos quadros de referência estão sendo criados, compartilhados e assumidos na rede criada para acompanhar os direitos dos portadores da doença. Ainda que não se garanta a maneira como o público consome a informação, é possível na perspectiva da Comunicação Pública lançar um olhar sobre a construção dos argumentos que serão colocados em circulação neste espaço da sociedade civil.

## **EVIDÊNCIAS SOBRE A COMUNICAÇÃO PÚBLICA DA HAP**

A campanha de divulgação da Hipertensão Arterial Pulmonar (HAP) nasce no momento em que a convergência das mídias representa uma transformação no paradigma comunicacional (um deslocamento de conteúdos específicos que agora circulam por vários canais em direção a uma interdependência de sistemas de comunicação), em direção a relações cada vez mais complexas entre a mídia tradicional e a cultura participativa (cf. GARBIN et al, 2012). Esse cenário de grande potencial interativo é ímpar, apesar de se apresentar como ambiente instável e com grande potencial crítico, fora dos padrões tradicionais de relacionamento com públicos, não só para o setor público e privado, mas também para a sociedade civil organizada.

No caso da comunicação pública da HAP observamos que o enfoque, por parte dos entes públicos, foi a divulgação momentânea da *Portaria n. 35*, em detrimento da possibilidade de se estabelecer estratégias comunicativas que contemplassem diferentes ferramentas. Furta-se, assim, da oportunidade de estabelecer interação e troca de informações com os públicos diretamente envolvidos (portadores da HAP, especialistas, familiares e produtores das medicações), bem como com a sociedade brasileira em geral. Tal espaço de aprimoramento da

comunicação pública e de referência, no entanto, foi ocupado pelos laboratórios, que em consonância com as necessidades de interação, informação e atualização constante, por parte das associações médicas e agentes da sociedade civil organizada, desenvolveram ambientes (sites, blogs, comunidades em redes sociais, canais no *Youtube*, promoção de simpósios médicos presenciais e virtuais, encontros de pacientes entre outros) capazes de ampliar as possibilidades de comunicação. Durante a pesquisa constata-se a semelhança de discursos impressos nos conteúdos disponibilizados nos sites dos laboratórios e das associações de pacientes, por um lado. E a pouca informação sobre a doença, tratamento, obtenção de medicamento e o papel do estado no que diz respeito à HAP, no site ou blog do Ministério da Saúde, por outro.

A maneira como um texto torna-se apropriável para ser disseminado no meio médico e mesmo diante de outros públicos interessados (pacientes e familiares) é estruturá-lo com um caráter descritivo de definição formal. Trata-se de um enquadramento por autoridade da pesquisa. Isso ocorre quando a fonte é a indústria farmacêutica. Já no blog do Ministério da Saúde verifica-se a informação sobre a origem da doença ser abordada de maneira prosaica, com um tratamento pouco detalhado sobre as características patológicas e a evolução da HAP. Na contramão, observa-se no site do laboratório *Actelion Pharmaceuticals do Brasil* um nível de detalhamento não só pedagógico, mas cuidadoso no trato da informação, ampliando o tema para os sintomas da HAP e fornecendo indicação de *links* para estudos clínicos, demonstrando zelo pela informação científica que transmite a credibilidade necessária a quem a busca. Não à toa, torna-se visivelmente fonte e inspiração para sites de associações de pacientes. Quando o tema abordado é a terapêutica da HAP, destaca-se o tratamento genérico sugerido pelo conteúdo disponibilizado pelo Ministério da Saúde através de seu blog, com baixo nível de informação e, portanto, pouca relevância na forma como a informação está hierarquizada. Mais uma vez, o site da *Actelion Pharmaceuticals do Brasil*, de maneira mais ampla, detalhada e informativa, aborda todas as opções terapêuticas, suas indicações e características. Contudo, elementos diferenciadores podem ser colocados no meio dos textos, criando sutis diferenças de julgamento quanto à efetividade de cada medicamento. Isso pode ser visto quando é realçado, por exemplo, entre os tratamentos, as características dos antagonistas receptores

de endotelina, como é o caso da *Bosentana*, produzida pelo laboratório, ao citar outras opções terapêuticas:

**Antagonistas de receptores de endotelina:** Acredita-se que a endotelina esteja envolvida no desenvolvimento da HAP e pacientes com esta condição produzem níveis excessivos desta substância. Antagonistas de receptores de endotelina (AREs) são tratamentos orais (comprimidos) que auxiliam a bloquear os danos causados pela endotelina, ligando-se a um ou ambos os receptores de endotelina.

**Análogos de prostaciclina (ou "Prostanoides"):** Terapia com análogos de prostaciclina é utilizada para elevar o nível de prostaciclina no organismo, que é tipicamente mais baixo que o normal em pessoas com HAP. A administração destes tratamentos pode ser complexa, uma vez que devem ser administrados por via intravenosa (diretamente na corrente sanguínea através de um cateter), por via subcutânea (por sob a pele através de uma bomba de infusão) ou por inalação, através de um nebulizador.

**Inibidores da fosfodiesterase 5:** São administrados na forma de comprimidos para auxiliar no relaxamento dos vasos sanguíneos pulmonares.

(ACTELION PHARMACEUTICALS. Disponível em: <http://www1.actelion.com.br/br/pacientes/hipertensao-arterial-pulmonar/como-a-hap-pode-ser-tratada.page?>, acesso em 10/11/2015)

E tal como se observa, os conteúdos são reproduzidos, assumidos com poucas alterações em dois outros sites [www.amihap.com.br](http://www.amihap.com.br) e [www.hipertensaopulmonar.com.br](http://www.hipertensaopulmonar.com.br).

A política de comunicação adotada pelo governo no caso da HAP traz indícios da adoção não só de um processo pouco efetivo, pois se trata de uma comunicação básica, mas transmite, ainda, a sensação de falta de disponibilidade para debater, criar, desenvolver e estabelecer novas formas de relacionamento, que valorize a participação e a criação de soluções conjuntas que a atualidade exige. E, considerando os meios e o tratamento das informações disponibilizadas, surgem algumas ques-

tões: Como essas informações são absorvidas e é até que ponto ajudam a formar e/ou limitar as opiniões de especialistas e portadores da doença?

Uma vez que os recursos para custear todas as etapas que envolvem o diagnóstico e o tratamento da HAP são oriundos dos cofres públicos, torna-se imperativo que os governos estabeleçam e formalizem processos de interação e a troca de informações visando ao interesse coletivo, que desenvolva um conjunto de ações integradas capazes de promover o debate, a participação e a integração dos atores. É nesse contexto que se entende que há uma lacuna de interlocução a ser encampada pelos governos a fim de legitimar uma comunicação pública que fortaleça a cidadania e que forneça instrumental para que a sociedade, a começar pelos portadores da HAP, possa deliberar sobre o que é informação, publicidade e, conseqüentemente, fortalecer e qualificar as práticas democráticas.

O desafio aqui, portanto, consiste em pensar a comunicação pública e as ferramentas para difundir informação, como elemento de gestão. Assim como o fenômeno da globalização introduziu novos processos e uma nova forma das organizações se comunicarem com seus públicos a fim de se tornarem competitivas, a nova configuração aponta para a necessidade de governos adotarem práticas que articulem as informações, valorizem o diálogo e que permitam que o conjunto da coletividade partilhe suas demandas.

No caso específico da HAP quem faz o papel de esclarecedor público são os laboratórios farmacêuticos. Os pacientes, já aturdidos com a doença e concentrados em preservar a vida, podem ignorar os estímulos comunicativos. Não seria incomum que o laboratório que melhor articula mensagens aprofundadas e alcance de públicos (médicos, associações, autoridades e pacientes) deva liderar a lista que o SUS custeia com o dinheiro de todos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As transformações e complexidades que envolvem a esfera pública democrática e conectada exigem a compreensão dos processos de comunicação e uma efetiva abertura dos atores sociais para criar, desenvolver e estabelecer novas formas de relacionamento. No âmbito dessa lógica transformada, a informação ganha novos contornos e, mais do que nunca, potencialidades estratégicas para a ampliação, consolidação de valores, permitindo o diálogo e a integração. Isso significa que é

preciso repensar os métodos e os processos comunicacionais e encará-los como elemento de gestão, a fim de se praticar uma comunicação eficiente e inovadora que valorize a participação e a criação de soluções conjuntas. A maturidade de uma sociedade pode ser medida pela participação dos cidadãos. À luz da democracia brasileira recente, depara-se com maior nível de exigência e desejo de participação dos grupos sociais. A convergência das mídias impõe novos desafios e também se apresenta como um universo de possibilidades para fortalecer o processo democrático e as transformações políticas e sociais.

Diante desse cenário, pode-se afirmar que é fundamental, por parte das instituições públicas, a promoção da participação coletiva nos processos decisórios, tomando a frente das ações de esclarecimento e direitos garantidos, para que determinados programas, benéficos e positivos, desenvolvidos pelo ente público, não venham a ser apropriados por grandes interesses corporativos que, na ausência da voz do Estado, dão um quadro de referência a partir de seus objetivos empresariais.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Portaria n.35**, de 16 de janeiro de 2014. Disponível em <http://u.saude.gov.br/images/pdf/2014/junho/10/Republica---o-da-Portaria-n---35-de-16-de-janeiro-2014.pdf>, acesso em 19/08/2015.

CARDOSO, Onésimo de O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional**: novos desafios teóricos, Rev. Adm. Pública vol.40 no.6 Rio de Janeiro Nov./Dec. 2006.

DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública**. Artigo disponível em <http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf>, acesso em 15/09/2015.

GARBIN, Helena B., GUILAM, Maria Cristina R, PEREIRA Neto, André. **Internet na promoção da saúde**: um instrumento para o desenvolvimento de habilidades pessoais e sociais. Physis, 2012, vol.22, no.1, p.347-363.

HABERMAS, Jürgen. **Direito e democracia**: entre facticidade e validade. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MAIA, Rousiley. **Mídia e deliberação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

SOARES, Murilo C. Análise de Enquadramento. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação**. Lisboa: Editorial Presença, 1995.

### Sites Pesquisados

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PACIENTES DE ESCLEROSE SISTÊMICA. Disponível em [www.abrapes.org.br](http://www.abrapes.org.br), acesso em 23/08/2015.

ASSOCIAÇÃO CAMPINENSE DE HIPERTENSÃO PULMONAR. Disponível em [www.acaahp.zip.net](http://www.acaahp.zip.net), acesso em 14/09/2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AMIGOS E FAMILIARES DE PORTADORES DE HIPERTENSÃO ARTERIAL PULMONAR. Disponível em [www.respirareviver.org.br](http://www.respirareviver.org.br), acesso em 14/09/2015.

ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE HIPERTENSÃO ARTERIAL PULMONAR. Disponível em [www.aghap.wordpress.com](http://www.aghap.wordpress.com), acesso em 08/09/2015.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE HIPERTENSÃO PULMONAR. Disponível em [www.amihap.com.br](http://www.amihap.com.br), acesso em 25/08/2015.

ACTELION PHARMACEUTICALS DO BRASIL. Disponível em <http://www1.actelion.com.br/br/index.page>, acesso em 06/09/2015.

BAYER DO BRASIL. Disponível em [www.bayerpharma.com.br/pt/areas-terapeuticas/saude-de-a-a-z/hipertensao-pulmonar/](http://www.bayerpharma.com.br/pt/areas-terapeuticas/saude-de-a-a-z/hipertensao-pulmonar/), acesso em 10/09/2015.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Disponível em <http://www.blog.saude.gov.br/promocao-da-saude/30441-hipertensao-pulmonar-avancos-permitem-maior-qualidade-de-vida-a-pacientes>, acesso em 08/09/2015.

\_\_\_\_\_. Disponível em <http://www.blog.saude.gov.br/servicos/33282-saude-ira-ofertar-novos-medicamentos-para-doencas-pulmonares>, acesso em 08/09/2015.

PFIZER DO BRASIL. Disponível em [www.pfizer.com.br/sua-saude/hipertensao-pulmonar](http://www.pfizer.com.br/sua-saude/hipertensao-pulmonar), acesso em 09/09/2015.

PORTAL HAP. Disponível em [www.hipertensaopulmonar.com.br](http://www.hipertensaopulmonar.com.br), acesso em 06/09/2015.



# **ESPAÇO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**



# A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS NA FORMAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA ABORDAGEM A PARTIR DO PROGRAMA “DE LA CLASE A LA CUENTA/ DA CLASSE AO MERCADO”

---

Alana Carolina Gomes

## RESUMO

O presente artigo busca refletir como a interação intercultural suscita o desenvolvimento de competências interculturais partindo da análise do contato entre alunos em formação em Comunicação, especialmente em Relações Públicas, em dois contextos culturais distintos. Para tal, é proposto como objeto de estudo a análise do programa inter-universitário “*De la clase a la cuenta / Da classe ao mercado internacional*” entre a UNESP (Brasil) e a Universidade de Sevilha (Espanha), principalmente em relação ao seu caráter intercultural, a partir da interação entre as agências de estudantes de ambos os países.

**Palavras-chave:** Relações Públicas; interculturalidade; competências interculturais; interação intercultural.

## INTRODUÇÃO

A interculturalidade é concebida no cenário globalizado do século XXI como uma das chaves a convivência entre culturas distintas. Assim, vê-se a importância de organizações, governos, escolas, universidades e instituições das mais variadas finalidades começarem a abordar essa temática de forma mais efetiva, a fim de produzir resultados práticos para a vida dos que estão envolvidos nesses processos interculturais.

Visto essa necessidade, a Universidade de Sevilha desde 1995 desenvolve o programa “*De la clase a la cuenta*”, que está fundamentado

numa metodologia de ensino diferenciada e que busca promover o contato de estudantes de graduação em comunicação com situações reais do mercado de trabalho. Segundo sua idealizadora, a Prof<sup>a</sup> Dra. Ana María Cortijo Sánchez (CORTIJO SÁNCHEZ e GARRIDO LORA, 2004), o programa permite que os estudantes aprendam a trabalhar em equipe, compreendendo aspectos complexos da atividade em comunicação integrada e desenvolvendo habilidades e competências interculturais, necessárias para o exercício profissional no mundo globalizado contemporâneo. Para suprir a necessidade de se tratar de aspectos interculturais, a Universidade de Sevilha no ano de 2014 buscou uma parceria com a Universidade Paulista Júlio de Mesquita Filho – Unesp, no Brasil. Desde então, ambas vêm trabalhando no desenvolvimento do Programa “*De la clase a la cuenta / Da classe ao mercado internacional*” ([www.delaclasealacuenta.com](http://www.delaclasealacuenta.com)). Desse modo, este artigo busca apresentar os resultados da iniciação científica desenvolvida sobre a temática, que foi financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), sob o nº de processo 2014/14761-6 durante o período de Janeiro de 2015 a Março de 2016. Tem como objetivo refletir como o programa, principalmente em relação ao seu caráter intercultural, a partir da interação entre as agências de estudantes de ambos os países, pode promover o desenvolvimento de competências interculturais.

## **O PROGRAMA “DE LA CLASE A LA CUENTA / DA CLASSE AO MERCADO”**

A democratização do conhecimento, com o passar do tempo, está permitindo enfrentar os grandes desafios de um mundo globalizado, sem perder de vista a importância e a capacidade de transformação de iniciativas e ações locais. Diante disso, a Universidade de Sevilha, desde 1995, desenvolve um modelo de ensino-aprendizagem no curso de Publicidade e Relações Públicas que busca aliar a formação que os alunos de graduação obtêm em sala de aula com situações e experiências reais do mercado de trabalho. Na realidade, busca desenvolver fatores essenciais para o alto desempenho do profissional no mercado globalizado, como capacitação para o trabalho em equipe, a produção coletiva de conhecimento, gestão de relacionamento entre os diferentes públicos, postura profissional, captação de recursos e patrocínio, estratégia de comunicação, criatividade,

capacidade de interagir com diferentes culturas entre outros elementos, conforme explicita RETZ GODOY DOS SANTOS et al. (2014).

Inspirados no modelo espanhol idealizado pela Prof<sup>a</sup> Dra. Ana María Cortijo Sánchez (CORTIJO SÁNCHEZ e GARRIDO LORA, 2004), o programa *Da classe ao mercado* (como foi chamado no Brasil) busca trazer à realidade acadêmica dos graduandos, uma situação real de mercado, em que é apresentado um cliente real, com uma situação-problema a ser resolvida. Nesse contexto, os estudantes de comunicação se organizam em pequenas agências, buscando compreender a dinâmica de relacionamentos e identificando, além do coleguismo, aqueles perfis profissionais que possam atender à complexa rede de necessidades e habilidades que uma agência de comunicação profissional demanda. Nesse âmbito, após 15 semanas de formação tutorizada por professores especialistas e profissionais expertos na área, as agências devem criar uma campanha de comunicação que apresente estratégias pertinentes. Dessa maneira, o programa busca desenvolver junto aos estudantes uma forma de pensar e conceber a comunicação de maneira competitiva e, ao mesmo tempo, colaborativa, tal como se dá no mercado.

Em 2014 esse modelo de ensino-aprendizagem espanhol é ampliado para uma versão internacional mediante um acordo de cooperação entre a Universidade Estadual Paulista (Unesp, Brasil) e a Universidade de Sevilha (Espanha). Nesse novo cenário de contato entre duas universidades distintas, a parceria assume um forte componente intercultural a partir do momento em que se compreende a fundamental importância da interação entre culturas no momento de pensar estratégias internacionais de comunicação.

No Brasil, a primeira edição do programa iniciou-se no segundo semestre de 2014 e terminou em janeiro de 2015. Já a segunda edição teve início em junho de 2015 e terminou em janeiro de 2016. Por meio de um curso com duração de 6 a 7 meses, os estudantes, divididos em pequenas agências, têm a possibilidade de atender a um cliente real, ainda que sem fins lucrativos, numa atitude empreendedora e diferente do que estão acostumados a ver em sala de aula. Esta experiência proporciona ainda um aprofundamento teórico e prático relacionado com suas áreas de estudo e possibilita que os jovens ampliem suas redes de contatos e estabeleçam diversas parcerias externas à universidade, conforme comentam RETZ GODOY DOS SANTOS et al. (2014).

No decorrer do programa, as agências espanholas e brasileiras puderam realizar parcerias. Cada agência espanhola poderia ter uma agência parceira brasileira para se comunicar, trocar experiências e dicas sobre as campanhas, assim possibilitando que os alunos pudessem ampliar suas competências interculturais. Isso também permitiu que pudessem vivenciar como é trabalhar com pessoas diferentes, de lugares distintos e procedentes de culturas que não eram semelhantes com a sua.

Interculturalidade, multidisciplinaridade, contato profissional externo e empreendedorismo são elementos que envolvem o plano de atividades desenvolvido pelo Programa “*De la clase a la cuenta / Da Classe ao Mercado*”. Ao mesmo tempo, ao projetar-se internacionalmente, o programa adquiriu um componente intercultural potente no que se refere à interação entre a equipe gestora do mesmo e das agências de estudantes de ambos os países que passaram a se conhecer e interagir de maneira efetiva, desenvolvendo competências interculturais que os ajudam no contato com pessoas distintas.

## **COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS E A PARCERIA ENTRE AS AGÊNCIAS DO PROGRAMA “DE LA CLASE A LA CUENTA/ DA CLASSE AO MERCADO”**

A interculturalidade é trabalhada no programa mediante o contato das agências de estudantes espanhóis e brasileiros das duas universidades envolvidas. Este contato ocorre logo após a primeira etapa de formação das agências, que segue um processo metodológico e pedagógico de acompanhamento e orientação por parte de professores tutores do programa. As agências são orientadas a procurarem parceiras internacionais para trabalharem em conjunto e trocarem dicas na elaboração das campanhas de comunicação.

Este contato entre agências de países e culturas distintas apresenta-se como uma oportunidade e, ao mesmo, um desafio. É perceptível como os membros das agências empenham-se para manter um bom relacionamento com os parceiros de outros países e finalmente superam preconceitos, transpondo barreiras linguísticas. Ademais, buscam superar as dificuldades em manter contato virtual (já que há grande distância separando-os fisicamente, além da adequação de fuso horário e o

próprio uso das tecnologias) buscando manter uma relação de partilha de conhecimento, mesmo sem se conhecerem pessoalmente.

Diante disso, a importância do desenvolvimento de competências interculturais para mediação desse contato é fundamental, uma vez que essa relação também se dá no mercado de trabalho real. Segundo Aneas (2003, p. 184), competências interculturais definem-se como:

Aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que permiten diagnosticar los aspectos personales y las demandas generadas por la diversidad cultural. Permiten negociar, comunicarse y trabajar en equipos interculturales y hacer frente a las incidencias que surgen en la empresa intercultural mediante el autoaprendizaje intercultural y la resolución de problemas que consideren las otras culturas.

Com isso, Aneas (2003) apresenta que a competência intercultural pode ser entendida como a integração e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem diagnosticar os aspectos pessoais e as demandas geradas pela diversidade cultural. Essas competências possibilitam a negociação e o trabalho em equipes interculturais.

Partindo de sua metodologia de ensino ativa que permite a interação entre culturas distintas, o Programa *“De la clase a la cuenta/Da classe ao mercado”* permite o desenvolvimento de competências interculturais, de modo que os integrantes das agências sejam capazes de compreender e identificar os fatores e aspectos de seu comportamento e da sua prática profissional que são afetados por sua própria cultura. Isso permite compreender a complexidade em torno da gestão de relacionamentos no cenário organizacional contemporâneo, principalmente em contextos internacionais e multiculturais, os quais são diretamente afetados pelos valores e visões de mundo das culturas em interação.

Partindo dessa perspectiva, este programa contribui para a formação de futuros profissionais da comunicação e os coloca diante de situações reais do âmbito organizacional ainda quando os estudantes estão imersos na formação acadêmica, os ajudando a identificar as peculiaridades dos públicos que fazem parte das relações interculturais, os poderes hierárquicos e normas que cabem a cada cultura, mediante seus reportórios pessoais adquiridos.

Nas organizações culturalmente diversas, o profissional de Relações Públicas, competente interculturalmente, deve ser capaz de relacionar-se desenvolvendo atividades interativas e estratégias de forma a envolver diretamente todo o corpo organizacional. Essas atividades devem compreender fatores como: negociação, comunicação e trabalho em equipe. Esses três fatores são elementos chaves para o profissional conseguir maior interação de todos os públicos de interesse das organizações.

Um profissional de comunicação, especialmente de Relações Públicas, deve possuir as competências interculturais capazes de fazer com que ele seja habilitado a perceber quais são seus valores culturais e de atenuá-los em prol de uma comunicação menos etnocêntrica, não julgando suas percepções de mundo como únicas e que merecem ser respeitadas, mas sim olhando de forma mais empática para as diferentes formas de pensar do outro, buscando que juntos possam construir novas concepções de mundo que abarquem os diversos valores culturais. Deve também identificar os valores, expectativas e anseios pessoais de seus públicos de interesse, de modo a saber orientá-los de forma correta ao cumprimento de seus anseios, explorando todas suas potencialidades.

Diante disso, Aneas Alvarez e Vilà Baños (2014) apresentam alguns elementos que podem dificultar ou facilitar o contato intercultural entre pessoas distintas. Segundo as autoras, a *confiança interpessoal* é abordada a partir da perspectiva da competência intercultural, um elemento fundamental para pensar a interação entre culturas. Elas diferem de uma cultura para a outra em relação à maneira como as pessoas ganham e perdem confiança nas relações interculturais virtuais e o modo como aspectos culturais influenciam nessa interação, como por exemplo: a forma como os estereótipos e pré-conceitos influenciam na expectativa que uma pessoa tem sobre a outra; a sensibilidade intercultural, as formas como distintas culturas lidam com a gestão do tempo, a intolerância à incerteza e o sentido de honestidade, as maneiras de lidar com o universalismo e o particularismo do trabalho virtual, além de como cada cultura assimila a justiça nos princípios de equidade e igualdade e como pessoas distintas lidam com a ansiedade, disciplina moral e a reciprocidade (p.47).

Para as equipes de estudantes participantes do Programa “*De la clase a la cuenta / Da classe ao Mercado*”, as barreiras de comunicação não são somente os quilômetros que as separam entre Espanha e Brasil,

mas também a tecnologia, as diferenças pessoais e culturais, além das diferenças entre os fusos horários e calendários escolares nos dois países e a disponibilidade de tempo dos participantes, que podem causar questionamentos em relação à eficiência de equipes virtuais, se comparadas às equipes de trabalho presenciais.

Assim, comparamos essa situação quando as autoras apontam que é muito importante conhecer os aspectos que afetam o desenvolvimento do trabalho nas equipes interculturais virtuais para depois disso poder pensar em estratégias e competências que possam minimizar as desvantagens desta falta de contato físico e superar barreiras culturais. Segundo Aneas e Baños (2014, p. 45):

Los equipos de trabajo virtuales han sido definidos por Simsarian (2007) como un grupo de personas que tienen un propósito común y desarrollan tareas interdependientes usando tecnología para comunicarse. El trabajo en estos equipos puede generar incertidumbre, tensión, fracasos y pérdidas, pero también una gran riqueza y rentabilidad de los recursos organizativos.

A influência da cultura dos integrantes das equipes de trabalho é levada em consideração. Em suas obras, as autoras visam analisar a confiança interpessoal do ponto de vista da competência intercultural. Ainda segundo Aneas e Baños (2014), a confiança é uma das características principais para o bom desenvolvimento das equipes, pois o processo de trabalho entre as pessoas que as compõem pode gerar muitos conflitos e incertezas, e por isso, a confiança pode ajudar na superação de barreiras internas (linguísticas, culturais) e externas.

La confianza se ha descrito como un estado psicológico que implica la posibilidad de aceptar una posición de vulnerabilidad personal basada en las expectativas positivas sobre las intenciones o comportamientos de otros (Rousseau et. al., 1998). Ella es un ingrediente básico, según Roderick Kramer (1999), para que los integrantes del equipo dediquen tiempo y esfuerzo a las metas colectivas, compartiendo la información útil, ayudando y colaborando con los demás. (p.49)

É notável também, segundo as autoras, como os estereótipos e os preconceitos culturais prejudicam a confiança em equipes. Os este-

reótipos são uma forma de generalização, que categorizam e taxam as pessoas colocando-as todas em uma mesma categoria. Segundo Aneas e Banões (p.50), pode-se estereotipar de acordo com a região do mundo, país, cidade, raça, religião, idade, gênero, aspecto físico entre outros. E os estereótipos são ruins porque na maioria das vezes não consideram as peculiaridades de cada indivíduo, muitas vezes, diminuindo determinada característica ou a enaltecendo.

As autoras também colocam em cena outro conceito importante, que é o da sensibilidade intercultural. As pessoas devem ser sensíveis ao observarem as diferenças culturais, pois nas interações interculturais, deve-se estar disposto a modificar seu comportamento como uma forma de mostrar respeito à outra cultura, visando desconstruir posturas etnocêntricas e experimentar maior empatia.

Segundo Aneas e Baños (2014), a confiança interpessoal virtual pode ser baseada também em aspectos cognitivos, como demonstram:

Retomando la propuesta de Luhmann (1979), un primer fundamento de la confianza interpersonal virtual se basa en aspectos cognitivos. Tres aspectos son evaluados desde esta forma de confianza interpersonal en los equipos de trabajo virtuales: eficacia (Hosmer, 1995), la confiabilidad (Lipnack; Stamps, 1999) y la imparcialidad (Lipnack; Stamps, 1999). (p.51)

Assim, segundo Larue T. Hosner (1995) apud Aneas e Baños (2014), a confiança interpessoal advém das competências que as pessoas desenvolvem quando dominam seu trabalho e o realizam com eficácia. Portanto, a cultura de cada indivíduo pode influenciá-lo na percepção e entendimento desta.

Nesse mesmo contexto, Hall (1981) apud Aneas e Baños (2014) utiliza outro conceito, que é o de *tempo policrónico e monocrónico*, apontando que nas culturas que possuem tempo *policrónico*, ou seja, tempo sincrónico, as pessoas pertencentes a essa cultura costumam realizar muitas atividades de uma vez e tendem a separar as tarefas para sobrar tempo para satisfazerem suas necessidades individuais. Este modelo é mais tolerante às incertezas. Entretanto, nas culturas de tempo *monocrónico*, as pessoas realizam uma tarefa de cada vez, enfatizando as relações interpessoais. Este modelo apresenta-se como mais intolerante às incertezas.

Com isso, após analisarmos esses conceitos e o contexto no qual as agências participantes do programa *“De la clase a la cuenta / Da clas-*



*se ao mercado*” do Brasil e da Espanha estão inseridas vê-se a competência intercultural como um fator chave para questionar alguns contextos organizacionais e acadêmicos, destacando sua importância. Assim, a fim de ampliar a interação entre as agências de estudantes do programa em questão, foram aplicadas técnicas de pesquisa qualitativa no formato de sondagem com equipes de estudantes brasileiros e espanhóis para tentar analisar como concebem, trabalham e compreendem alguns elementos relacionados com a competência intercultural na sua formação específica em comunicação.

## **RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA COM AS AGÊNCIAS DE ESTUDANTES BRASILEIROS E ESPANHÓIS PARTICIPANTES DO PROGRAMA “DE LA CLASE A LA CUENTA/ DA CLASSE AO MERCADO”**

A fim de conhecer alguns aspectos relacionados com esta experiência intercultural, formulamos breves questionários semi-estruturados que foram aplicados junto a 55 alunos que participaram do programa. Os alunos eram participantes da edição 1 do programa “Da classe ao mercado” – Brasil (2014), da edição 2 do Programa “Da classe ao mercado” – Brasil (2015) e da edição 21 do programa “*De la clase a la cuenta*” – Espanha (2015). As pesquisas se configuraram como uma sondagem, a fim de verificar alguns elementos que pudessem nos ajudar a conhecer a realidade vivenciada pelos estudantes no que se refere ao conhecimento sobre aspectos relacionados à interculturalidade e como o programa contribuiu para a aquisição de competências interculturais.

A pesquisa apresentou algumas limitações que fizeram com que a amostra qualitativa não permitisse que fizéssemos afirmações conclusivas, uma vez que não obtivemos as respostas de todos os participantes, embora todos tenham sido contatados. Contudo, nos possibilitou mapear alguns aspectos e opiniões em forma de sondagem. Dessa maneira, não se pode afirmar que os resultados obtidos correspondem à opinião de todos os alunos participantes do programa, porém, como reflete a opinião de mais da metade dos participantes, podemos concebê-la como sondagem e, a partir dela, tecer algumas reflexões importantes para a problematização deste artigo.

Como resultado, identificamos que durante o “*De la clase a la cuenta/ Da classe ao mercado*” foi possível que os alunos participantes estabelecessem contato com alunos de outra cultura, que compartilhavam da mesma realidade de participação no programa, buscando solucionar uma necessidade de comunicação para um cliente real, incorporando conhecimentos, decisões e comportamentos profissionais resilientes, proativos e que envolvessem o trabalho em equipe.

Em todas as entrevistas realizadas foi constatado que os estudantes brasileiros, por meio das mídias sociais e outras ferramentas tecnológicas, tiveram um primeiro contato com os estudantes espanhóis com a finalidade de entenderem a dinâmica de trabalho de cada equipe e analisar como ocorre o respectivo processo criativo. Contudo, com o decorrer do projeto, os laços entre brasileiros e espanhóis foram se estreitando e as equipes passaram a colaborar umas com as outras, partilhando dicas e comentários construtivos umas às outras.

Com os relatos dos participantes, foi possível notar que as equipes brasileiras, a partir dessa experiência intercultural, entenderam como principal benefício o fato de ter sido possível desconstruir estereótipos que possuíam em relação a outra cultura. Relataram que o contato intercultural foi produtivo e que, principalmente, puderam aprender sobre a outra cultura e a sua própria, além de aprofundar sobre a visão da comunicação, em especial, a percepção das Relações Públicas que a outra cultura possuía. Isso permitiu entender que fatores culturais influenciam nas decisões em comunicação, especialmente na maneira como cada cultura concebe formalmente e informalmente uma área profissional.

A confiança entre as equipes foi fator chave para o estabelecimento do relacionamento entre elas. As equipes não se conheciam pessoalmente e a distância parecia se constituir como uma barreira. No entanto, o obstáculo mais crítico visto pelas equipes foi a diferença linguística. Os membros das equipes brasileiras afirmaram que a insegurança linguística foi um fator muito marcante durante o contato com as equipes parceiras, pelo fato de não saberem expressar muito bem suas ideias e estratégias em uma língua que não fosse o português. Com o passar do tempo, este fato foi sendo superado pela confiança interpessoal estabelecida e a vontade em querer compreender-se mutuamente. Logo, não chegou a ser um elemento que prejudicasse

o desenvolvimento do programa ou restringisse de forma negativa o contato entre elas, porém foi um desafio a ser superado.

As diferenças culturais entre as equipes, segundo relatos dos participantes brasileiros, apareceram principalmente no sentido de que os espanhóis seguem mais fielmente as funções específicas de cada membro na execução da campanha (produção, atendimento, estratégia, criação e mídia). Já os brasileiros trabalham conjuntamente, dividindo entre si as mais diversas funções e possuem estratégias mais dinâmicas e um modo de trabalhar mais lúdico visando à persuasão de seus públicos, portanto, são mais flexíveis, o que nos remete ao conceito de tempo *polícrono* citado por Aneas e Baños (2014),

Outro fator identificado na pesquisa foi que os brasileiros relataram que se envolvem de forma mais próxima com as mídias sociais e campanhas que visam à mobilização online, e já os espanhóis buscam outros tipos de veículos para disseminar suas ideias, como a mídia impressa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante a pesquisa realizada e a iniciação científica desenvolvida, inclusive com a possibilidade de realização de um estágio de pesquisa no exterior, especificamente, na Universidade de Sevilha (Espanha), mediante o financiamento da Bolsa BEPE da Fapesp, processo nº 2015/14657-7, foi possível desenvolver uma pesquisa bibliográfica, análise documental e pesquisa no formato de observação participante que nos permitiu conhecer as duas realidades profissionais, vinculadas ao curso de Relações Públicas das duas universidades em contextos culturais distintos. De fato, se configurou como uma experiência ímpar que permitiu inúmeros desdobramentos críticos e reflexivos que impactam os resultados desta iniciação científica e no desenvolvimento da formação como profissional e pesquisadoras da área.

Acreditamos que a interculturalidade oferece um espaço de estudo e exploração das competências interculturais que deve ser utilizado pelo profissionais de Relações Públicas em sua formação e atuação. Os relatos dos participantes do Programa “*De la clase a la cuenta/ Da classe ao mercado*” coletados apontaram que o contato com diferentes culturas possibilitou que eles pudessem desenvolver algumas competências interculturais, fundamentais para o cenário globalizado atual. Além disso, contribuiu na produção das

campanhas de comunicação e no desenvolvimento do pensamento estratégico estimulado pelo programa, pois agregou experiências, novas formas de ver o mundo e novas maneiras de abordar e explorar a comunicação.

Verificou-se também que tanto os alunos espanhóis quanto os brasileiros viam na parceria entre as agências uma nova forma de trabalho, considerada positiva, pois trouxe novos conhecimentos, aprendizagem sobre novas formas de trabalho em equipe, além da possibilidade de refletirem sobre a importância de se pensar em estratégias criativas e como esses fatores os tornavam profissionais da comunicação mais completos. Os fatores interculturais foram desafios que as agências tiveram que lidar ao longo de suas parcerias e que puderam ser melhor trabalhados a partir do momento em que os alunos passaram a refletir e desenvolver competências interculturais.

A maior parte dos participantes reconheceu que os aspectos interculturais encontrados na parceria do “*De la clase a la cuenta/Da classe ao mercado*” são fatores presentes no mercado real de trabalho, que está se tornando cada vez mais globalizado e coloca pessoas distintas para trabalharem em conjunto. E com o passar do tempo, estes fatores foram sendo superados pela confiança interpessoal estabelecida e possibilitada pela interação.

Com os relatos dos participantes do Programa “*De la clase a la cuenta/ Da classe ao mercado*”, foi possível notar que as equipes brasileiras, a partir dessa experiência intercultural, entenderam como principal benefício o fato de ter sido possível desconstruir estereótipos que possuíam em relação a outra cultura. Relataram que o contato intercultural foi produtivo e que, principalmente, puderam aprender sobre a outra cultura e a sua própria, além de aprofundar suas visões sobre a comunicação, em especial, a percepção e visão sobre as Relações Públicas que a outra cultura possuía. Isso permitiu notar como as competências interculturais contribuem para um melhor contato com culturas distintas e na formação de futuros profissionais, pois ao entender as diferenças e peculiaridades do outro, e identificar como suas respectivas culturas influenciavam no momento da produção da campanha, as equipes colocaram em prática as suas competências interculturais.

## REFERÊNCIAS

ANEAS, A. **Competencias Interculturales en la Empresa: Un modelo para la detección de necesidades formativas**. Tesis doctoral del Departament de Mètodes d'Investigació i Diagnòstic en Educació: Cabrera, F. Y Espín, J. (Dir.) Barcelona: Universitat de Barcelona, 2003.

ANEAS ÁLVAREZ, Assumpta. VILLÀ BAÑOS, Ruth. **Confianza interpersonal y competencia intercultural en los equipos de trabajo virtuales**. *Organicom*, 21<sup>a</sup> edição, ano 11, 2<sup>o</sup> sem. 2014, p. 47-65.

CORTIJO SANCHEZ, Ana María. y GARRIDO LORA, Manuel. **Innovación en la creatividad publicitaria: nuevos medios, nuevas técnicas y nuevas tecnologías**. Actas II Simposium de profesores universitarios de creatividad publicitaria. Universidad de Sevilla, España, 2004.

FAAC UNESP. Histórico Faculdade de Arquitetura Artes e Comunicação. Disponível em: <http://www4.faac.unesp.br/graduacao/rp/>. Acesso 10 Mar de 2016.

RETZ, Célia; PORÉM, Maria; CABRAL, R; GUARALDO, T; ANDRELO, R; RUIZ, A «A interculturalidade no ensino-aprendizagem em relações públicas: contribuições a partir de uma parceria internacional». *Organicom*, 21, p. 225-243, 2014.

# COMUNICAÇÃO E EMPREENDEDORISMO: A INSERÇÃO DE PRÁTICAS EMPREENDEDORAS NAS ORGANIZAÇÕES

---

Camila Ferreira Khoury<sup>1</sup>

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo estudar o papel da comunicação e das relações públicas em organizações que, adequando-se às demandas sociais, econômicas e de mercado, adotam o empreendedorismo como parte da sua cultura. A inovação vem ganhando espaço em ambientes corporativos que, imersos em um cenário cada vez mais competitivo, utilizam seus recursos e ferramentas – incluindo a comunicação – para renovarem constantemente seus produtos e serviços a fim de se destacarem perante seus públicos. Esse é o contexto da análise do desenvolvimento do empreendedorismo em seu formato corporativo realizada no presente artigo, o qual apresenta pressupostos sobre a atuação da comunicação organizacional durante as etapas de elaboração e aplicação de estratégias empreendedoras dentro das organizações.

**Palavras-chave:** empreendedorismo, empreendedorismo corporativo, inovação, comunicação organizacional, relações públicas.

\*

O presente trabalho tem como objetivo discutir a prática e desenvolvimento do empreendedorismo corporativo e, para tanto, o papel da comunicação organizacional e das relações públicas. A escolha do tema

---

<sup>1</sup> Camila Ferreira Khoury é graduada em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

se deu, em primeiro lugar, devido ao interesse em entender o empreendedorismo em si dentro da dinâmica mercadológica atual e, posteriormente, qual seria a sua importância para as organizações que se inter-relacionam dentro da economia contemporânea.

A pesquisa iniciou-se a partir do pressuposto de que, frente às transformações e demandas sociais e econômicas do mundo contemporâneo, as organizações precisam se adaptar e buscar novas formas de estarem sempre ativas em seus mercados; ao mesmo tempo, esta dinâmica faz com que as oportunidades de mercado cresçam cada vez mais, dando espaço para o surgimento de novos negócios e elaboração de ideias pelas organizações já existentes. O empreendedorismo, nesse sentido, precisa ser entendido, por estas, como uma importante estratégia, e passa a ser incorporado como parte de suas culturas e para o desenvolvimento dos seus funcionários.

As discussões acadêmicas sobre a prática do empreendedorismo vem crescendo cada vez mais e, em complemento a elas, é necessário o entendimento da comunicação organizacional, enquanto ferramenta estratégica das organizações, para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo junto aos seus *stakeholders*.

Frente a isso, buscou-se entender qual seria a atuação dos profissionais de comunicação e relações públicas neste cenário, partindo da hipótese que as empresas, obrigadas a se adaptarem às constantes transformações ambientais, enfrentam o desafio de se manterem coesas e bem posicionadas perante os seus públicos de interesse, a fim de não perderem sua parte no mercado e continuarem vivas e competitivas em relação aos concorrentes.

Em um cenário globalizado e de constantes mudanças sociais, é necessário uma adaptação constante daqueles que querem se manter estáveis e competitivos dentro dos seus mercados. É daí que surge a grande necessidade de inovar e, com isso, de empreender.

O início dos debates sobre o empreender, de acordo com Aveni (2014), acontece em meio à Revolução Industrial, que traz consigo “a ideia de empresário, com a necessidade de uma gestão profissional separada da propriedade, ou contínua, de empresas e do negócio, que antes era só parte da ação empresarial” (AVENI, 2014, pg. 16).

Diz-se que os protótipos das teorias sobre o empreendedorismo na economia surgiram entre os séculos XVII e XVIII, com Richard

Cantillon<sup>2</sup>, que discute o conceito de empreendedor dentro dos primeiros mercados financeiros europeus. É o próprio Cantillon que introduz o conceito de *entrepreneur*, como aquele que assume riscos e age sobre a criação de novos mercados e instituições financeiras, diferenciando-o do capitalista “comum” (aquele que possui capital).

Depois de Cantillon, abrem-se caminhos para o desenvolvimento das teorias econômicas e, conseqüentemente, para o aperfeiçoamento e ampliação dos conceitos de empreendedorismo, estudados por autores como Adam Smith (1776) e Jean-Baptiste Say (1767-1832)<sup>3</sup>.

Apesar de a teorização do empreendedorismo ter se dado fortemente durante o século XVIII, a popularização e aceitação deste conceito inicia-se na década de 1940, quando da criação da teoria da destruição criativa<sup>4</sup>, por Joseph Schumpeter (1883-1950), a qual defende a inovação como ponto matricial do crescimento econômico ao longo prazo. Por meio de suas teorias, Schumpeter torna-se um dos primeiros estudiosos a colocar o *empresário empreendedor* como o ponto de evolução do capitalismo.

As teorias de Schumpeter serão continuadas e aperfeiçoadas posteriormente, até que, nas décadas de 1980 e 90, passam a ser trabalhadas por teóricos como Drucker e Filion – dois dos autores mais referenciados na área –, Knight, Kirzner e Casson. As teorias contemporâneas, diferentemente daquelas que deram início aos estudos sobre empreendedorismo, estão centralizadas, principalmente, nos Estados Unidos.

Durante o século XX o poderio norte-americano fortificou-se, e a ampliação das grandes indústrias contribuiu para o desenvolvimento do seu mercado, a ponto de utilizarem-se do empreendedorismo como ferramenta de expansão e criação de novos produtos/serviços, aumentando ainda mais seu *market-share* global.

---

<sup>2</sup> Richard Cantillon (168?-1734) é tido como o primeiro economista, ao publicar um tratado sobre Economia com bases científicas, o *Essaisurlanaturedu-commerceen general*, publicado na França, em 1755.

<sup>3</sup> Em sua obra *A treatise on political economy or the production, distribution and consumption of wealth*.

<sup>4</sup> Destruição criativa ou destruição criadora, é o conceito popularizado por Joseph Schumpeter em seu livro *Capitalismo, Socialismo e Democracia* (1942)



A internacionalização das práticas mercadológicas, iniciada no século XX e intensificada agora no século XXI, bem como a influência norte-americana sobre a economia de muitos países e o advento de novas economias emergentes, contribuíram ainda mais para que a prática empreendedora se dissolvesse enquanto fenômeno socioeconômico.

Frente a esse cenário, além do empreendedorismo propriamente dito, vem se desenvolvendo também o perfil empreendedor. A população jovem é estimulada, desde cedo, a olhar de forma inovadora para o mercado, de forma a inserir-se no cenário dinâmico e globalizado atual, já discutido anteriormente. Além das novas empresas e *startups*, ainda “em fase de crescimento”, muitas grandes multinacionais ou corporações já consolidadas procuram caminhos para a inovação – o que acaba por demandar o estímulo ao empreendedorismo.

## **O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E SUAS FORMAS: O DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS E EMPRESAS EMPREENDEDORAS.**

Quando pensamos em empreendedorismo, a primeira coisa que nos vem à mente é a criação de novas empresas e produtos por indivíduos que, não necessariamente, estão vinculados a médias e grandes empresas, já consolidadas. Raramente, pensamos no empreendedorismo como parte de uma cultura organizacional existente, ou em gerentes de grandes empresas como pessoas com perfil empreendedor e inovador, quando, na verdade, as práticas empreendedoras vem crescendo cada vez mais no ambiente corporativo, dentro do cenário mercadológico atual.

Dornelas (2008), pontua que “o conceito de empreendedorismo é amplo o suficiente para ser aplicado a qualquer tipo de organização, desde as que são criadas do nada (...), às organizações já existentes” (DORNELAS, 2008, pg. 51). O autor coloca o empreendedorismo corporativo como uma nova forma de tomada de decisões estratégicas nas organizações, o que envolve um processo de identificação e avaliação de oportunidades, desenvolvimento de um plano de negócios, determinação e captação dos recursos necessários e, por fim, mas não menos importante, gerenciamento do negócio (DORNELAS, 2008).

Em qualquer uma das etapas colocadas por Dornelas, é válido notar a forte interação entre fatores internos e externos à organização durante a evolução do processo empreendedor. Isso por que, justamente devido aos riscos envolvidos na adoção de qualquer atividade empreendedora, o processo em si deve ser cuidadoso e realizado de forma que a organização consiga alinhar os cenários interno e externo a seu favor, começando pela incorporação do empreendedorismo nas estratégias da corporação como um todo.

Para isso, de acordo com Morris e Kuratko (2002), é necessário que ele seja embasado e incorporado à visão e missão da organização, aos seus objetivos, estratégias e estruturas, ao seu sistema operacional, e à cultura organizacional. O empreendedorismo corporativo nasce a partir da necessidade das organizações de adaptarem-se a novos cenários e aprimorem suas estratégias, a fim de não perderem visibilidade. Tal prática, dentro das empresas, pode se dar de diversas formas, de acordo com as estratégias mais adequadas e viáveis para a organização, sem deixar de lado a sua essência e identidade perante seus públicos.

A partir do momento em que o primeiro passo de qualquer mudança organizacional deve acontecer junto com o seu público interno, a incorporação de estratégias empreendedoras e inovadoras exige que uma organização desenvolva novos comportamentos em seus profissionais, alinhados à execução das novas práticas. Para isso, as empresas buscam cada vez mais por profissionais que se adaptam a essa nova forma de administração, e que correspondam à aplicabilidade do empreendedorismo.

É quando a organização consegue alinhar suas necessidades ao ambiente externo, aproveitando dos seus recursos humanos em prol do empreendedorismo na sua prática, que ela passa a se diferenciar de muitas outras dentro do mercado, qualquer que seja o seu setor de atuação. E é com a valorização da cultura empreendedora da dinâmica mercadológica que surge um baseado no incentivo à inovação.

Dentro das organizações, o estabelecimento dessa cultura pode tanto se dar de forma natural, intrínseca aos valores e comportamentos internos, quanto através de um trabalho intenso da alta gerência junto às áreas de comunicação e recursos humanos.

Como exemplo, vale pontuar aqui um dos maiores e mais utilizados exemplo de empreendedorismo corporativo, que é o caso da 3M e da

criação do *Post-it*. Em entrevista à revista Exame<sup>5</sup>, Arthur Fry, inventor do produto, conta que a ideia surgiu depois que um dos cientistas da empresa inventou um adesivo de baixa aderência – diferente de qualquer outro adesivo inventado pela 3M até então – para o qual ainda não havia se encontrado finalidade alguma. Certo dia, quando Fry esparramou, acidentalmente, uma pilha de papéis pelo chão, começou a pensar na possibilidade de ter algo que pudesse colar estes papéis e evitar acidentes como aquele; lembrou da invenção de seu colega e, após trabalhar na ideia, começou a distribuir amostras do que seria, em um futuro próximo, o *Post-it*. Imediatamente, o produto começou a fazer sucesso, o que permitiu que ele fosse desenvolvido e adquirisse o formato conhecido atualmente.

O surgimento de um dos principais e mais lucrativos – se não o principal e mais lucrativo – produtos da empresa deu-se, simplesmente, pela abertura dada aos seus funcionários em criarem e inovarem, utilizando-se de recursos já existentes. E são exemplos como esse que evidenciam, ainda mais, a valorização do empreendedorismo nas práticas das empresas e no desenvolvimento de seus recursos humanos.

Não é à toa que o perfil empreendedor passou a ser valorizado pelas empresas para assumir as posições mais estratégicas de liderança e tomada de decisão, uma vez que, além da (re)criação de produtos ou processos, o empreendedor consegue trabalhar novas formas de relacionamento com os públicos estratégicos da organização.

Nesse sentido, quando se fala sobre o empreendedorismo como estratégia de aprimoramento das relações organizacionais, Ring e Van de Ven (1994) afirmam que, junto ao empreender em si, vem a “capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança (...) junto a redes de relacionamentos com parceiros efetivos e potenciais” (RING e VAN DE VEN, 1994 apud MELLO et al., 2006, pg. 50).

A explicação para isso está no fato de que, a partir do momento em que o empreendedor absorve também o papel de criação e inovação, tem que fazer com que outras pessoas, dentro e fora das empresas em que atuam, o apoiem em suas ideias para que seja possível implementá-las. Desde a formação de equipes internas para o desenvolvimento do negócio, até o

---

<sup>5</sup> Disponível em <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/inventor-conta-historia-por-tras-do-lendario-post-it>>

contato com outras organizações para o estabelecimento de relações de parceria, o empreendedor deve se preocupar em aumentar, cada vez mais, o seu *networking* e, conseqüentemente, o da sua empresa.

Considerando os exemplos e estudos sobre o empreendedorismo corporativo e suas conseqüências em termos de práticas de mercado, podemos dizer que dentro do dinamismo proporcionado pelos diversos fatores e fenômenos que tangem a economia contemporânea, o empreendedorismo acaba tornando-se necessário para uma manutenção saudável das relações comerciais.

Cada vez mais a economia necessita de novas alternativas e dá abertura para a aplicação de ideias e surgimento de mercados. Tal cenário abre a necessidade também de, dentro das empresas, o posicionamento estratégico mude e adapte-se às inovações que surgem a cada dia, evitando assim a perda de *market-share* e visibilidade perante seus públicos. A comunicação, nesse sentido, entra como uma das ferramentas para, tanto incorporar o empreendedorismo à cultura dessas organizações e preparar os públicos internos, quanto para posicionar empresas empreendedoras e suas novas estratégias perante seus *stakeholders*.

## **O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: COMO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA E INSTITUCIONAL CONTRIBUI PARA AS RELAÇÕES DAS EMPRESAS EMPREENDEDORAS**

Na medida em que falamos sobre empreendedorismo dentro de médias e grandes empresas, falamos também sobre a incorporação dos valores relacionados à prática empreendedora, na cultura organizacional das mesmas. Por muitas vezes, isso envolve grandes mudanças nos paradigmas e comportamentos dentro das corporações – é aqui que entra a atuação da Comunicação enquanto ferramenta estratégica para este fim.

Considerando o conceito de comunicação integrada proposto por Margarida Kunsch (2003), podemos entender o papel da comunicação quando da necessidade de uma aplicação eficiente de ações estratégicas e táticas da organização – como é o caso do empreendedorismo. A comunicação integrada, por definição, engloba outras áreas da comunica-

ção organizacional, no sentido de fazer com que toda a organização esteja alinhada aos mesmos objetivos e mova-se de maneira equilibrada:

(...) as grandes áreas da comunicação organizacional integrada são a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral (KUNSCH, 2003, pg. 150).

A construção de práticas empreendedoras permeia a transformação de valores e de uma cultura já existente, exigindo um trabalho intenso de comunicação para com os públicos internos, na incorporação dessas novas ideias e comportamentos. Ao mesmo tempo, as relações públicas atuarão junto aos públicos externos – tendo eles já uma relação estabelecida com a organização, ou em se tratando de novos públicos, quando da ampliação de mercados – na manutenção ou consolidação da imagem da empresa perante os mesmos.

Nos deparamos então com um dos grandes desafios da comunicação organizacional, de “construir e manter relacionamentos com os diversos públicos que representam a sociedade (pessoas), gerir conflitos (interesses) e apresentar caminhos (percepções, conclusões)” (MELLO, 2007 apud VERAS, 2013), o que nos permite observar uma grande tangência entre os próprios conceitos de comunicação organizacional e empreendedorismo, no sentido de que ambos baseiam-se na análise de cenários e oportunidades. Alguns autores até mesmo sugerem o conceito de *comunicador-empendedor*, como é o caso de Mainere (2005), que define este perfil como um profissional de comunicação com fortes tendências inovadoras, que é dono de seu próprio negócio ou empregado de uma organização. Em complemento, Herrera e Oliveira (2010), determinam algumas outras características do comunicador-empendedor que se mostram essenciais para a prática do empreendedorismo dentro das empresas, de forma alinhada à comunicação organizacional: criatividade, flexibilidade, iniciativa e comprometimento, liderança, aprendizagem, intuição, e busca por sócios (HERRERA e OLIVEIRA, 2010, pg. 8-9).

Isso mostra que a prática da comunicação organizacional deve ser tão adaptável quanto a das empresas em que está atuando, colocando-se, para tanto, cada vez mais próxima dos altos cargos administrativos.

Kunsch (2003), com base nos estudos de Grunig e Hunt, mostra justamente a função administrativa das relações públicas, que parte da análise crítica de elementos como as políticas, procedimentos e comportamentos da organização e dos seus públicos, para a elaboração de um plano de comunicação que favoreça a organização.

O desenvolvimento do empreendedorismo corporativo, desta forma, se dá junto ao desenvolvimento das Relações Públicas dentro das organizações. A partir do momento em que uma organização decide por desenvolver e aplicar novas ideias, adentrando novos mercados, o papel estratégico da comunicação organizacional integrada, conforme vimos acima, torna-se essencial desde as primeiras etapas do planejamento, garantindo que as ações futuras sejam alinhadas à proposta inicial da empresa e correspondam ao seu modelo, frente às expectativas do mercado e dos seus *stakeholders*.

Principalmente em se tratando do empreendedorismo, tanto na criação de novas empresas quanto na prática de inovações por empresas existentes, é fundamental que a sua implementação se dê após longas etapas de planejamento e estabelecimento de bases sólidas. Timmons (1994) já colocava a Comunicação como agente atuante no processo do empreendedorismo corporativo, considerando as oportunidades, os recursos e a equipe como os três principais fatores para a existência de um negócio empreendedor.

A principal atuação da comunicação, neste caso, é na relação entre os recursos possuídos pela empresa para a implementação do processo empreendedor, e a oportunidade de empreender em si. Para que a captação destes recursos seja possível, é necessário o engajamento dos públicos envolvidos na concretização do projeto, o que faz da comunicação uma ferramenta essencial para a mobilização dos mesmos. Concomitantemente, ela atua no planejamento estratégico das organizações, baseando-se em ferramentas gerenciais essenciais à gestão organizacional como um todo, contribuindo com a alta administração na criação e manutenção de redes de relacionamento (*networking*) com outras organizações do mesmo setor, para práticas de *benchmarking*<sup>6</sup> ou aquisição de apoiadores para as novas estratégias.

---

<sup>6</sup> O *benchmarking* é um processo de comparação de produtos, serviços e prá-

Essa visão holística da comunicação permite à identificação da melhor abordagem sobre cada um dos seus públicos e dos métodos de trabalho adequados em meio ao seu setor de atuação. E é entendendo o papel de cada um dos âmbitos da comunicação integrada que enxergamos sua devida importância para o empreendedorismo corporativo.

Uma das grandes áreas da comunicação integrada dentro das organizações, de acordo com Kunsch (2003) e conforme colocado anteriormente, é a comunicação interna. De acordo com a autora, devemos considerar “a comunicação interna como uma área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização” (KUNSCH, 2003, pg. 156).

Curvello (2012), por sua vez, define a comunicação interna como o “conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos” (CURVELLO, 2012, pg. 22). Para tanto, é necessário que a comunicação interna atue de forma macro dentro do ambiente organizacional, passando seus diversos setores.

É através da comunicação interna que os interesses da organização e suas diretrizes estratégicas serão comunicados para os seus públicos internos e incorporados nas práticas corporativas, sendo essencial para a efetivação dos planos e objetivos organizacionais, os quais devem ser condizentes com a proposta e cultura da empresa.

Este raciocínio vale para quando falamos sobre a incorporação do empreendedorismo por uma organização, já que isso demanda o estabelecimento de valores, dentro da cultura da mesma, que sejam condizentes com essa prática. Falamos, então, sobre inovações e mudanças dentro do ambiente organizacional, as quais necessitam ser estudadas e avaliadas, bem como seus riscos de aplicação.

Para a consolidação da transformação organizacional, Motta (1998) fala da importância das empresas, inseridas em um ambiente externo que

---

ticas empresariais, tendo como objetivo melhorar as funções e processos de uma determinada empresa, possibilitando-a criar e ter ideias novas a partir do que já é realizado pela concorrência. Disponível em <<http://www.significados.com.br/benchmarking/>>

incentiva a inovação e adaptação constantes, utilizarem novas estratégias para perceber e se relacionar com os seus públicos. Para isso, a empresa deve, primeiramente, ter *consciência sobre a missão*, e fazer com que o público interno entenda o seu propósito; mudar sua *forma de aprendizado*, forçando a gerência a pensar “fora da caixa”, examinando novas alternativas e aprendendo sobre demandas; adquirir uma *nova perspectiva de futuro*, pensando sempre em diferentes cenários e, a partir deles, quais ações devem ser tomadas; ter uma *mentalidade antecipatória*, prevendo problemas e soluções, de forma a minimizar os riscos; adquirir maior *consciência de globalização e interdependência*, dando à gerência uma visão holística sobre a organização; a partir disso, incentivar a *inovação na gerência*; e, por fim, *ampliar as interações humanas*, proporcionando o surgimento de novas formas de comunicação e motivação (MOTTA, 1998).

Novamente, a comunicação aparece como responsável por todo um processo de reeducação do comportamento das empresas que passam por transformações, e até mesmo da sua forma de administração. Considerando os conceitos e teorias discutidos anteriormente, podemos inferir a recorrência desse processo nas empresas empreendedoras.

Das teorias e percepções de Motta (1998), alinhadas aos conceitos de comunicação interna estudados por Kunsch (2003) e Curvello (2012), podemos dizer que, para que uma empresa torne-se, de fato, empreendedora perante o mercado e seu ambiente externo, é necessário que, antes de mais nada, isso aconteça em sua própria estrutura organizacional e cultura interna. A imagem de uma organização é construída a partir de seu ambiente interno e da crença dos seus empregados sobre o que está sendo proposto enquanto missão e valores da empresa. É por isso que, de forma cada vez mais humanizada e personalizada, as empresas passam a valorizar a comunicação interna como estratégia para o seu próprio desenvolvimento.

A partir do momento em que a empresa torna-se empreendedora para si mesma, conseguindo gerir/administrar projetos empreendedores e incentivar a inovação entre suas próprias equipes, ela deve preocupar-se com a sua (re)consolidação perante outros públicos. É quando entram em cena outras áreas da comunicação integrada, tais como a comunicação institucional, definida por Kunsch (2003) como “a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela



construção e formação de uma imagem e identidade corporativa fortes e positivas de uma organização” (KUNSCH, 2003, pg. 164).

Gaudêncio Torquato (1986), em sua obra sobre comunicação empresarial e institucional, já dizia sobre o papel da comunicação, “utilizando-se de seus processos e técnicas, ajustando os filões de segmentos de mercado, criando e mantendo uma identidade, ampliando o esforço mercadológico, melhorando as vendas e aperfeiçoando os contatos com os públicos diferenciados” (TORQUATO, 1986, pg. 18).

É responsabilidade da comunicação institucional, nesse sentido, cuidar para a manutenção da missão, visão e valores da empresa, construídos anteriormente, perante os seus vários ambientes e ao longo de toda a sua atuação mercadológica (KUNSCH, 2003). Para isso, as relações públicas, enquanto instrumento fundamental para o exercício da comunicação integrada, devem preocupar-se em sempre manter o discurso da organização, em todos os seus níveis hierárquicos, alinhado às suas estratégias e necessidades.

Se uma organização, frente às suas necessidades de mercado, tiver como objetivo mostrar-se inovadora – ou seja, empreendedora – e assumir novos papéis dentro do seu setor de atuação, a forma como ela transmite isso deve ser cautelosa e concisa. Todas as suas mensagens devem ser coerentes e mostrarem a essência da corporação. Mais do que comunicar, ela deve criar uma nova filosofia junto a seus *stakeholders*, partindo do seu ambiente interno para o externo.

Como bem dito por Torquato (1986), a comunicação e as empresas em si, consistem em sistemas abertos, totalmente dependentes do cenário em que se encontram. Elas precisam estar atentas às demandas dos públicos que, por sua vez, também tem o poder de interferir sobre o trabalho das organizações, estabelecendo comportamentos sociais e econômicos que regem as relações interpessoais dentro da sociedade.

Levando em conta o atual contexto global, esta comunicação organizacional passa por uma perspectiva muito mais humanista. Não mais podemos trabalhar, dentro das empresas, com um modelo comunicacional rígido e hierárquico – mas com processos que deem abertura para revisão e adaptação constantes, perpassando, de forma horizontal, todas as esferas do universo organizacional e dando voz aos seus vários agentes. Isso se dá, também, devido ao fácil acesso da população a qualquer tipo

de informação, com o advento da internet e diversas outras tecnologias. Mais do que acesso a essas informações, os indivíduos ganharam, sobretudo, voz ativa e poder de opinião dentro dos meios de comunicação.

Os comunicadores, com isso, tornaram-se mais sensíveis ao lidar com a opinião pública, ágeis para acompanhar as rápidas demandas sociais e objetivos, uma vez que necessitam garantir uma transmissão extremamente eficaz das mensagens transmitidas (TOSTES, 1985 apud KUNSCH, 2003).

A partir disso, podemos inferir sobre o papel da comunicação para a construção de relacionamentos em empresas empreendedoras, ou para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo nas organizações. Quando olhamos para os processos empreendedores propostos por Timmons (1994) ou por Dornelas (2008), identificamos a necessidade da empresa, em cada uma das etapas de implementação do empreendedorismo, se aproximarem de seus públicos e se utilizarem da sua rede de relacionamentos para seu próprio benefício.

Ao mesmo tempo em que se faz necessário o firmamento de um bom relacionamento interno em prol de uma cultura voltada para a inovação e para o empreendedorismo, a organização deve olhar para as tendências de mercado que a rodeiam, analisando o cenário em que está inserida e seu posicionamento frente às mudanças pretendidas. Quando da definição das estratégias e seus métodos de aplicação, a empresa terá que trabalhar a sua imagem, os seus valores e objetivos, para consolidar seus novos produtos ou serviços. E não podemos nos esquecer do período posterior à implementação do planejamento, quando a avaliação da estratégia implementada é fundamental para a manutenção das relações comerciais e interpessoais da empresa com os seus públicos de interesse.

Em cada um desses momentos, a comunicação apresenta um papel claro: desde o alinhamento de mensagem e discurso frente ao público interno, passando pela preparação dos novos empreendedores enquanto porta-vozes da empresa e mediação do seu contato com os públicos externos, até a construção de relacionamentos sólidos com esses *stakeholders*, com base em valores percebidos na avaliação dos resultados da implementação de novas estratégias. Assim como podemos entender o empreendedorismo corporativo como estratégia chave para a obtenção de ativos intangíveis – valores que, embora não possam ser medidos de forma prática, são os responsáveis por manter a singulari-

dade das empresas perante o mercado (BARNEY, 1991) – que valorizam a inovação e o relacionamento, a comunicação organizacional e as relações públicas seriam como “potencializadores” dos mesmos enquanto diferencial empresarial, possibilitando o crescimento da organização e uma maior abrangência de sua atuação.

A partir dessa discussão sobre a comunicação e o empreendedorismo corporativo, percebemos então a importância de um trabalho em conjunto na construção de ambos, para o bom relacionamento com os públicos das organizações. O empreendedorismo em si, enquanto conceito, tem como premissa a exploração de mercados e oportunidades, levando naturalmente à ampliação da atuação da empresa e, conseqüentemente, dos seus relacionamentos. Sendo assim, para as organizações que trabalham em meio ao dinamismo do mercado contemporâneo, o empreendedorismo se torna estratégico para a própria manutenção e desenvolvimento das mesmas – mas, somente será efetivo, se bem trabalhado junto às outras instituições e indivíduos que compõem o universo corporativo como um todo.

Apesar dos estudos sobre o tema serem escassos, as reflexões colocadas no trabalho buscaram aproximar a comunicação organizacional e as relações públicas, enquanto ferramentas estratégicas para a manutenção do planejamento e dos relacionamentos organizacionais, da prática do empreendedorismo corporativo. É necessário que os profissionais de comunicação estejam cada vez mais atentos às mudanças econômicas, sociais e políticas do seu país de atuação e do mundo, e conseguirem lidar com elas de forma inovadora.

O presente trabalho foi fundamentado em pressupostos sobre os assuntos tratados acima, mas sempre utilizando de referências teóricas variadas, uma vez que o empreendedorismo pode ser visto de diversas perspectivas. Mas, frente ao exposto, podemos – e devemos – pensar na comunicação como uma forma de conexão destes pontos de vista, facilitando os processos de inovação dentro das organizações, as quais, atuando sobre a sociedade como um todo, ajudam a desenvolver não só seus públicos diretos, mas também os indivíduos de todas as comunidades às quais influenciam, incorporando-os nas relações sociais em prol do crescimento do país e do mundo em que vivemos.

## REFERÊNCIAS

ANDREASSI, Tales. Fator Humano: Empreendedorismo Corporativo. **RAE Publicações**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 63-67, ago./out. 2005.

ARAUJO, Joelma Maria B. de; FERREIRA JUNIOR, Reynaldo R. **O Ciclo Econômico da Teoria Schumpeteriana e as Crises Financeiras**. UFAL: Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada da Universidade Federal de Alagoas. Disponível em <<http://www.sep.org.br/artigos/download?id=1798&title=O+Ciclo+Econ%C3%B4mico+da+Teoria+Schumpeteriana+e+as+Crises+Financeiras>> Acesso em: 15 mai. 2015.

ARRUDA, Nirlene A. A importância da comunicação estratégica empresarial. **ECCOM**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 6-15, jan./jun. 2011.

AVENI, Alessandro. **Empreendedorismo Contemporâneo: teorias e tipologias**. São Paulo: Atlas, 2014. P. 1-66.

CRUZ, Carlos F. **Os motivos que dificultam a ação empreendedora conforme o ciclo de vida das organizações**. Um estudo de caso: Pramp's Lanchonete. Florianópolis: UFSC, 2005, p. 21-65. Tese (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

CURVELLO, João José A. **Comunicação Interna e Organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012. Cap. 1, p. 13-28.

DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. P. 1-83.

FRY, Arthur. Inventor conta a história por trás do lendário Post-it. EUA: **Exame**, São Paulo, 2012. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/inventor-counta-historia-por-tras-do-lendario-post-it>> Acesso em: 25 mai. 2015.

HERRERA, Riziely N.; OLIVEIRA, Tiago M. de. **Empreendedorismo e comunicação: uma reflexão sobre o perfil empreendedor de profissionais de comunicação**. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO DA REGIÃO CENTRO-OESTE, 12., 2010, Goiânia: Intercom.

KAYO, Eduardo K. et. al. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 3, set./2006, *online version*. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552006000300005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552006000300005&script=sci_arttext)> Acesso em 21 mai. 2015.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. rev. São Paulo: Summus, 2003. P. 149-224.

LANA, Bruno M. H. **Intraempreendedorismo**: uma análise das percepções do gestor sobre o perfil dos seus funcionários. Belo Horizonte: Fumec, 2010, 101 p. Tese (Mestrado) – Curso de Mestrado em Administração da Fumec, 2010.

MAGALHÃES, Diego T. D. Globalizadores do Século XXI: países emergentes e a globalização Sul-Sul. **Revista Conjuntura Austral**, Brasília, v. 2, n. 8, p. 82-99, out./nov. 2011.

MELLO, Sérgio C. B. de; LEÃO, André Luiz M. de S.; JUNIOR, F. G. de P. Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia. **RAC**: Curitiba, v. 10, n. 4, out./dez. 2006, p. 47-69.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualytmark, 1998. P. 40-77.

RIBEIRO, Raquel; POESCHL, Gabrielle. Globalização e suas consequências: representações de estudantes e profissionais portugueses. **Psicologia e Saber Social**, Porto, v. 2, n. 1, p. 51-71, 2013.

TORQUATO DO REGO, F. G. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 6 ed. São Paulo: Summus, 1986. Cap. 1 e 2, p. 13 – 31.

# MUDANÇA ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

---

Débora Maria Facci Cardoso<sup>1</sup>  
Viktória Paludetto Catarino<sup>2</sup>  
Claudia Nociolini Rebechi<sup>3</sup>

## RESUMO

Este artigo propõe apresentar uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso que teve como objetivo principal verificar a importância da atuação das relações públicas no processo de mudança organizacional, aplicada por meio de consultoria empresarial. A realização de um estudo de caso de uma empresa de consultoria empresarial localizada na cidade de Londrina, PR, – com o apoio de uma aprofundada revisão bibliográfica sobre Comunicação, Relações Públicas, Comunicação Organizacional, Cultura Organizacional e Mudança Organizacional – possibilitou identificar e discutir determinados elementos conceituais da atividade de relações públicas presentes nos projetos de mudança organizacional desenvolvidos pela empresa de consultoria estudada. Os resultados da pesquisa também possibilitaram verificar determinados pressupostos, dentre os quais aqueles que confirmam a importância do diagnóstico organizacional e da gestão da comunicação no processo de mudança organizacional.

---

<sup>1</sup> Graduada em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, pela Universidade Estadual de Londrina, no ano letivo de 2015. E-mail: deborafacci@hotmail.com.

<sup>2</sup> Graduada em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, pela Universidade Estadual de Londrina, no ano letivo de 2015. E-mail: vic\_catarino@hotmail.com.

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho, professora doutora do Departamento de Comunicação da Universidade Estadual de Londrina. E-mail: nociolini@hotmail.com.

**Palavras-chave:** Relações Públicas; Comunicação Organizacional; Mudança Organizacional; Consultoria Empresarial; Cultura Organizacional.

## **INTRODUÇÃO**

Na atualidade, a capacidade das organizações em desenvolver e tratar as mudanças organizacionais é determinante para a sua sobrevivência e evolução, frente à transitoriedade e dinamicidade dos ambientes – que exige não apenas uma postura reativa, mas sim proativa e intensa, a fim de promover maior produtividade, melhores processos e crescimento constantes à organização (SENGE, 1994).

Ao mesmo tempo, Chiavenato (2000, p. 104) evidencia a importância desta habilidade ao sistema vivo das organizações, dizendo que é preciso “compreender claramente que a mudança em nossas organizações não é simplesmente algo que pode acontecer algum dia. A mudança é inevitável”. Portanto, compreendê-la e buscar as maneiras mais eficazes de desenvolver o processo da mudança é essencial. Tendo isso em vista, abordamos neste artigo o serviço de consultoria empresarial, que se apresenta como responsável por ações estratégicas que possibilitam a efetividade do processo de mudança organizacional – que se realiza nos indivíduos e entre eles. Por envolver esta perspectiva subjetiva dos indivíduos, entendemos que a mudança é indissociável da dimensão comunicativa das organizações, conforme afirma Reis (2014). Neste cenário, a atividade das relações públicas se destaca por sua perspectiva estratégica na gestão dos relacionamentos, comunicação e públicos.

O estudo e a análise sobre o papel da atividade de relações públicas junto à consultoria empresarial, no desenvolvimento da mudança organizacional por meio da comunicação, pode contribuir com o cenário empresarial. Assim, este artigo propõe apresentar uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso que teve como objetivo principal verificar a importância da atuação das relações públicas no processo de mudança organizacional, aplicada por meio de consultoria empresarial.

A pesquisa que embasa esse estudo trata-se de um estudo de caso de uma empresa de consultoria empresarial localizada na cidade de Londrina, no estado do Paraná. Com o apoio de uma aprofundada revisão bibliográfica sobre Comunicação (WOLTON, 2006), Relações

Públicas (KUNSCH, 2003), Comunicação Organizacional (OLIVEIRA; PAULA, 2007; MARCHIORI, 2008), Cultura Organizacional (DIAS, 2003; FREITAS, 2007) e Mudança Organizacional (FISCHER, 2002; REIS, 2014), dentre outros autores e obras – foi possível identificar e discutir determinados elementos conceituais da atividade de relações públicas presentes nos projetos de mudança organizacional desenvolvidos pela empresa de consultoria estudada.

Além disso, os resultados da pesquisa também possibilitaram verificar determinados pressupostos relacionados diretamente aos aspectos conceituais e estratégicos da atividade de relações públicas no contexto de consultoria empresarial, aplicada ao processo de mudança organizacional.

## **MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

A conceituação de mudança organizacional é múltipla, haja vista a pluralidade de perspectivas e disciplinas que se debruçam sobre o entendimento deste fenômeno. Em um sentido amplo, Adalberto Chiavaneto, afirma que a mudança “é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura (CHIAVENATO, 2000, p. 24).

A partir deste sentido, entendemos então que a mudança, no contexto organizacional, é “[...] qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (WOODY JR. et al, 1994, p.3). Isto é, trata-se de qualquer alteração que implique em modificações, positivas ou negativas, na atuação e existência de uma organização, em suas diversas áreas – gestão, estratégias, processos, divisão de trabalho e comunicação. E que, principalmente, implica no rompimento do estado de equilíbrio dos indivíduos e, conseqüentemente, em transformações subjetivas e de mecanismos cognitivos. Desta forma, a única maneira de se verdadeiramente mudar é inculcar novos valores e reconstruir os sistemas subjetivos que envolvem os indivíduos (MOTTA, 1997).

A mudança envolve, portanto, um processo complexo, não linear e não padronizado, haja vista, que envolve diretamente os indivíduos como sujeitos ativos e responsáveis finais pela efetivação da mudança.



Por isso, as organizações, muitas vezes, frente à mudança tentam evitá-la ou não sabem como definir e gerir o seu processo. De acordo com diferentes interpretações sobre o fenômeno da mudança organizacional, entende-se que se trata de algo permanente nas organizações, mas que também apresenta pontualmente maiores impactos, que remodelam e constituem um novo patamar e perfil organizacional, sempre por meio dos indivíduos que compõem os contextos envolvidos. Desta forma, se faz de fundamental relevância, que as organizações busquem um entendimento mais aprofundado sobre os fatores, causas, efeitos, tipos, processos e abordagens deste fenômeno, a fim de compreender e se capacitarem para o desenvolvimento da mudança.

O desenvolvimento do processo de mudança demanda, neste sentido, uma tarefa complexa e gradual ao lidar diretamente com a subjetividade dos indivíduos.

O desafio de mudar uma organização não se resolve apenas com a percepção da necessidade de inovar e remodelar o seu perfil, mas envolve o desafio de encontrar o modo mais adequado de como mudar e conseguir transformar a organização do sentido determinado pela percepção do que é preciso mudar (FISCHER, 2002, p. 154).

Isto é, a mudança é muito mais do que a simples aplicação de modelos predefinidos – e que não são poucos, haja vista, a grande quantidade de profissionais que já buscaram (e buscam) encontrar os modelos mais eficazes para este processo – mas que não atendem às particularidades e contextos de cada situação organizacional. É preciso uma análise assertiva e a implantação de ações direcionadas e coerentes com cada contexto e objetivo, além de criatividade, interdisciplinaridade (MOTTA, 1997) e fundamentalmente, exige uma atenção direta aos indivíduos e sua subjetividade (relacionamentos, anseios, medos, opiniões, sonhos, etc) para a concretização da mudança organizacional (FISCHER, 2002; KOTTER, 2002).

A esfera subjetiva destes sujeitos, por sua vez, ocorre por meio da comunicação – sistema intrínseco e constante em todas as sistemas humanos, e evidentemente nas empresas, de diferentes tipos e tamanhos. Podemos dizer que organização é comunicação, e comunicação é a organização (REIS, 2002). Desta forma, sendo a mudança organizacional um fe-

nômeno que se processa na e pela organização, ela depende e ocorre com e pelos processos comunicacionais – é uma relação fina de intersecção, que como aponta Maria do Carmo Reis: “essa relação constitutiva mútua entre comunicação e mudança é visível quando associamos as dimensões da ação comunicativa com as dimensões da mudança (REIS, 2002, p. 23).

## **COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Comunicar é um termo correspondente à interação, partilha e convívio, condições das quais todo ser humano é dependente (WOLTON, 2006). Por isto, conforme aponta Julio Pinto (2008), a comunicação deve ser reconhecida como fenômeno inerente ao ser humano, e, assim, própria a todos os contextos, inclusive o das organizações.

Dentre as diferentes perspectivas sobre o conceito, Wolton (2006) apresenta-nos as duas principais modalidades da comunicação: normativa e funcional. A primeira remete à partilha e ao caráter mais humano da comunicação, que tem como ponto principal o entendimento do outro, de forma processual e relacional. Já a comunicação funcional tem como foco as técnicas, o funcionamento operacional do comunicar e não compreende a finalidade da comunicação, que é a percepção do outro. A perspectiva funcionalista limita a comunicação à operacionalidade, vendo-a como algo medido, possível de ser padronizado em função do resultado, ignorando o contexto em que é praticada.

Compreendendo o significado do termo e real intenção da comunicação, Dominique Wolton (2006, p. 220) rompe com a visão mecânica – de transmissão de informação – ao afirmar que comunicar é “entrar em uma problemática do outro” – ou seja, defende a comunicação normativa, afirmando que o objetivo de comunicar é se fazer compreender – onde o receptor, então, assume o papel principal no processo comunicativo. A comunicação adquire, desta forma, as premissas da igualdade, respeito e tolerância, que também segundo Wolton (2006) devem ser os princípios básicos para que emissor e receptor concretizem o objetivo final da comunicação: relação e compreensão.

Comunicar, portanto, deve ser um processo contínuo de atos de interação que ocorram através de fluxos informacionais e relacionais entre os atores do processo (OLIVEIRA, 2007), e não apenas como atos isolados. Deve não apenas visar a simples harmonização de opiniões e

interesses, mas sim o crescimento de todos por meio dos conflitos e debates, a fim de um entendimento em comum.

No contexto das organizações – sistemas complexos, formados por diferentes indivíduos e que possuem um objetivo final em comum (ou não) – a comunicação destaca-se como o processo indissociável e que possibilita a existência deste mesmo sistema. A organização abarca a comunicação em todos os momentos, seja de maneira planejada ou não. Segundo Oliveira e Paula:

[...] a atuação em contextos específicos imprime significados e fatores ao processo comunicativo, diferentemente de quando localizado em outro contexto, onde outros significados se tornam mais relevantes. Assim, no contexto das organizações, a comunicação adquire [...] aspectos pertencentes ao campo de gestão, que imprime à produção de sentidos características do relacionamento entre organizações e seus públicos de relacionamento. (OLIVEIRA, PAULA, 2008, p. 92)

Assim sendo, compreendemos que a comunicação ocorre espontaneamente em todos os âmbitos da vida social e organizacional e adquire um potencial estratégico quando é potencializada pelo planejamento (OLIVEIRA, 2007, p.16). Ainda mais quando se imprime sobre a organização o olhar da comunicação normativa, processual e relacional, que entende os funcionários como indivíduos capazes de participar ativamente e de influir positivamente nos fenômenos da organização como atores dos diferentes âmbitos, e não instrumentos. A comunicação organizacional estratégica e coerente torna possível, portanto, que os indivíduos da organização compreendam, dialogue e desenvolva em conjunto o processo de mudança – efetivando-a verdadeira.

A concretização da mudança poderá, então, ser vista na transformação da esfera subjetiva deste contexto e indivíduos, que no caso das organizações, se evidencia por meio de sua cultura. A cultura organizacional é uma “forma de adaptação ao contexto” (SCHEIN, 1982, p. 9), desencadeado por meio de um “processo coletivo de construção de realidade de modo semelhante” (KUNSCH, 2009, p. 244). Ocorre a partir do relacionamento entre indivíduos, que desenvolvem formas de agir e pensar, que, quando se tornam comuns, a cultura institui-se (MARCHIORI, 2008) se tornando, por fim, um guia de interpretação do cotidiano orga-

nizacional (FREITAS, 2007). A cultura nas organizações funciona como um sistema de representações e significados compartilhados, que une os seus membros em torno de referências e objetivos comuns e molda a forma como atuam no ambiente em que se encontram.

Na teoria, a cultura organizacional pode ser compreendida, segundo Freitas (2007), a partir de duas abordagens: cultura enquanto variável e cultura enquanto metáfora. A primeira compreende a cultura como algo que a organização possui e que, por isto, pode ser pensada estrategicamente e instrumentalizada de acordo aos objetivos da alta administração – visão que não leva em conta a complexidade da atuação dos sujeitos na organização (DIAS, 2003). Já a segunda abordagem, que defende a cultura enquanto metáfora, entende que a organização é cultura – onde indivíduo possui um papel ativo no desenvolvimento das interpretações da organização a serem compartilhadas (FREITAS, 2007), de maneira imprevisível e incontrolável. Conceitualmente e na prática, sob a perspectiva comunicacional, o ideal sobre o entendimento de cultura organizacional é concebê-la enquanto algo que constitui a organização, que a identifica e sustenta, apoiada nos atores sociais e suas interações – sejam dirigentes, fundados ou funcionários – e que, simultaneamente, está em constante evolução e mudança – seja esta planejada ou não.

A cultura organizacional, então, emerge no cerne das interações e vínculos entre sujeitos, que, por meio de processos comunicacionais constroem a realidade social, que, como afirma Marchiori: “[...] Esta realidade social é a ordem ritual produzida pelo compartilhamento de experiências estéticas, ideias, valores pessoais, sentimentos e noções intelectuais por meio dos quais uma cultura é formada” (MARCHIORI, 2008, p. 187). Este papel ativo da comunicação chama todos os atores sociais da organização à participação e os compromete com os objetivos organizacionais, ao passo que a organização também se vê comprometida com anseios e papel de cada um, em um processo de troca e interação (MARCHIORI, 2008).

Desta forma, o processo de mudança tem na comunicação a esfera ideal e necessária para que o fenômeno se efetive, ao passo, que evidencia e considera os aspectos subjetivos – como a cultura – dos indivíduos na organização. Assumir a comunicação apenas sob o olhar funcional descarta as possibilidades de conhecimento sobre a organiza-

ção e envolvimento de seus membros, como atores sociais responsáveis pela cultura organizacional e, assim, concretização da mudança.

Somente a partir da comunicação efetiva – normativa, processual e interacional – que a dimensão cultural e subjetiva de cada membro poderá ser atingida. E é comunicando – e não somente informando – que as atitudes necessárias são aderidas pelos verdadeiros responsáveis pelo funcionamento dos processos organizacionais – e assim, se alcançar uma cultura de mudança, a mudança na cultura, e enfim, a mudança organizacional.

É neste sentido que as relações públicas despontam com uma atividade relevante no contexto das mudanças organizacionais: as relações públicas, ao passo que visam o gerenciamento dos relacionamentos, por meio da comunicação e práticas interativas, abrem espaço para os processos cognitivos que, por sua vez, favorecem a mudança organizacional efetiva.

## **A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

As relações públicas são a atividade que lida especialmente com relacionamentos, atuando com o objetivo de conhecer a realidade da organização, suas necessidades de comunicação e seu vínculo com a sociedade, os consumidores e o mercado em si (FRANÇA, 2006). Neste sentido, França pontua claramente sobre o eixo central de desenvolvimento das relações públicas:

*Relacionamentos* como o foco primordial de uma atividade que tem sua razão de ser no planejamento e na gestão de políticas permanentes das relações da organização com seus públicos de interesse. (FRANÇA, 2006, p.3, grifo do autor)

Relações públicas é a profissão responsável pela gestão dos relacionamentos e planejamento da comunicação das organizações, tendo como objetivo a compreensão e administração dos interesses (OLIVEIRA, PAULA, 2005). Sendo a comunicação inerente a todas as organizações, as relações públicas são o meio inteligente para que as interações sejam estratégicas. Por isto, a atividade deve permear, por meio da aplicação de seus conhecimentos e percepções comunicacionais e gerenciais, os diferentes níveis e processos empresariais (IANHEZ, 2006) a fim da efetivação do relacionamento entre organização e seus públicos, de forma benéfica e assertiva.

Mas para que as relações públicas possam desempenhar tal função, com primor, são necessários alguns conhecimentos, descritos por Fábio França (2006), sendo eles:

- 1). A organização: conhecer a história da empresa, seus processos antigos e atuais, os aprendizados adquiridos, sua estrutura administrativa, tipo de gestão, produtos e serviços, seu papel no mercado, seu planejamento estratégico;
- 2). Público e interações com a sociedade: conhecer os públicos – grupos atingidos ou que atingem uma organização (FRANÇA, 2006) – e entender como podem afetar e ser afetados, mantendo um relacionamento transparente e com diálogo, possibilitando acordos e mútua satisfação;
- 3). Teorias e técnicas de relações públicas: o conjunto de estratégias e ferramentas de comunicação para a gestão dos relacionamentos;
- 4). Capacidade de traduzir as diretrizes organizacionais em ações diante dos públicos: coerência, de acordo com os conhecimentos acima, nas ações juntos aos públicos.
- 5). Estes conhecimentos básicos precedem a verdadeira prática das relações públicas, que se viabiliza de forma coerente somente a partir de planejamento. Para Kunsch (2003, p. 316) “o exercício da função estratégica de relações públicas só é possível por meio do planejamento, pois o gestor de comunicação [...] precisa ir além das técnicas”.

O planejamento de relações públicas prevê que os relacionamentos com os públicos sejam estratégicos, a partir do momento que são norteados pelos objetivos da empresa, em função de metas e embasados em fases do planejamento que possibilitam seu sucesso. Dentro do planejamento de relações públicas, temos quatro processos principais: pesquisa (identificação da organização e levantamento de dados), planejamento (fixação de políticas de comunicação, identificação de objetivos e estratégias e seleção de ações e meios), implantação (envolvimento do público alvo e desenvolvimento das ações) e avaliação

(controle e monitoramento dos resultados obtidos, corrigindo os possíveis e mensurando as ações desenvolvidas).

Assim, as relações públicas são norteadas por todo este processo de planejamento para implementar dentro das organizações uma cultura de diálogo, interação e contribuição mútua entre os indivíduos, possibilitado somente pela gestão da comunicação em sua essência – relacional, processual e normativa. É a partir destas perspectivas que a atividade concede às organizações o reconhecimento do papel estratégico da comunicação e dos indivíduos no desenvolvimento de processos de mudança.

## **CONSULTORIA ORGANIZACIONAL**

Diante desta dinâmica organizacional que exige, cada vez mais das organizações, uma atuação proativa para atingir a efetividade do processo de mudança organizacional, o mercado das consultorias empresariais adquire importância em todo o mundo, com um crescente número de profissionais e empresas atuantes na área. Desenvolvido com base na transmissão de conhecimentos pelos chamados “experts” nas mais diferentes áreas, a consultoria empresarial, trata-se de um “processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, controle direto da situação” (OLIVEIRA, 2006, p. 7).

Desta definição, entendemos que o autor se refere a um serviço que envolve um processo interativo, ou seja, um conjunto de atividades recíprocas entre as partes, em que o consultor assume a responsabilidade de auxiliar as pessoas (dirigentes e funcionários) na melhor tomada de decisão possível, frente à realidade encontrada e em prol dos resultados esperados. Ele não deve assumir a tomada de decisão, que deve fazer parte das capacidades da própria organização e seus membros – contudo, sem fugir da responsabilidade que o consultor possui sobre a implementação do projeto idealizado, estruturado, desenvolvido e seus resultados (OLIVEIRA, 2006). Ainda no sentido desta definição, destaca-se que a consultoria trabalha como um agente da mudança, ou seja, como uma atividade que interfere e desenvolve na e junto à organização processos que facilitem a mudança (LEITE et al, 2005).

Desta forma, compreende-se que a consultoria deve atuar não somente com os dirigentes e lideranças de uma organização, mas sim, com todos os membros da organização, seja de forma direta ou indireta, haja vista que estes são os responsáveis pela efetividade da mudança. O grande diferencial, para empresas de consultoria empresarial que alcançam resultados eficazes e concretos, está no entendimento sobre a cultura, procedimentos e todo contexto da organização cliente – o que necessariamente envolve os processos comunicativos – para que, desta forma, encontre a forma ideal e coerente para o desenvolvimento e gestão do processo de mudança organizacional. De forma especial, a comunicação organizacional, como um processo intrínseco tanto ao processo de mudança como às organizações, como já analisamos, deve ser uma esfera de fundamental relevância e atenção das consultorias.

É a partir de uma perspectiva de comunicação relacional e normativa, que permite um ambiente propício à mudança, é que as consultorias conseguem atuar de maneira assertiva – e não apenas com a aplicação de modelos que, levados de forma estritamente padronizadas, resultam em não efetividade da mudança e descrença na importância do serviço de consultoria empresarial. A apreensão da perspectiva da comunicação relacional e interativa é, portanto, a forma ideal para o desenvolvimento do serviço de consultoria (na relação direta consultor-cliente) como também, e principalmente, para o delineamento e gestão do processo de mudança de forma eficaz e coerente com a realidade dos sujeitos envolvidos. E para tal, podem se apropriar dos princípios e estratégias de relações públicas, ao visar diretamente a gestão dos relacionamentos e desenvolvimento organizacional a fim de potencializar seus serviços e objetivos junto às organizações clientes.

## **A PRÁTICA DA GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS**

A fim de compreendermos de maneira concreta o papel das relações públicas e os conceitos relacionados ao processo de gestão da mudança organizacional, foi desenvolvido um estudo de caso com uma empresa de consultoria empresarial.



Localizada na cidade de Londrina/PR, a empresa estudada é especializada em consultoria empresarial, voltada ao desenvolvimento de lideranças e gestão de pessoas, com 15 anos de experiência no mercado e dirigida por dois sócios consultores que atuam em projetos de diferentes portes e ramos organizacionais – aqui chamada de P&C Consultoria (nome fictício).

Com base na metodologia qualitativa, que visa a interpretação e a análise sobre o ambiente e suas nuances (MINAYO, 2008), o estudo de caso foi adotado como o método mais adequado para a proposta do trabalho.

Sabe-se que o estudo de caso compreende uma pesquisa aprofundada e completa de um único caso que contemple os conhecimentos e situações necessárias para a análise e compreensão do objetivo do estudo. É um método empírico de avaliação que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real” (YIN, 2001, p. 32), considerando as diferentes variáveis e circunstâncias que compõem determinado ambiente, por isso, resulta em dados e resultados muitas vezes complexos e evidências subjetivas.

Apesar dos resultados complexos e conclusões aplicadas a diferentes contextos, o estudo de caso é um método que se destaca, pois compreende a complexidade das relações sociais em sua pesquisa. O estudo de caso é acompanhado por pesquisas anteriores de temas relacionados que embasam a compreensão da realidade analisada.

O poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional (YIN, 2001, p. 27).

A pesquisa realizada utilizou-se de técnicas de observação direta não estruturada, entrevista e análise documental durante sete meses do ano de 2015, junto aos sócios diretores da empresa, relatórios disponibilizados e acompanhamento do serviço da organização.

O estudo de caso, portanto, tinha como objetivo compreender quais os conceitos de relações públicas são apreendidos durante o processo do serviço de consultoria, entre empresa-cliente; confirmar a influência da comunicação, cultura organizacional, processos de gestão e relações de poder para o desenvolvimento da mudança organizacional;

e, identificar como se dá o desenvolvimento do serviço da consultoria empresarial junto a empresa-cliente, para o processo de mudança organizacional. Para tais objetivos foram identificados e definidos sete pressupostos que, analisados por meio de dois diferentes eixos de análise, foram os guias para a interpretação dos dados obtidos.

O primeiro eixo com foco no serviço de consultoria empresarial e a comunicação, analisou seis categorias específicas (descritas em detalhes no relatório do estudo de caso), que tinham o foco nos processos do serviço de consultoria e o papel empenhado pela comunicação junto à consultoria. Já o segundo eixo, destinado a analisar a relação da cultura organizacional com o desenvolvimento da mudança, examinou três categorias, com foco no entendimento sobre a relação entre os processos e conceitos apresentados pelo referencial bibliográfico.

As análises de cada categoria eixo e suas categorias foram extensas e detalhadas, e por isso não totalmente expostas neste artigo. A validação dos pressupostos, apresentada abaixo, apresentam as principais conclusões do estudo e já são capazes de apresentar o delineamento total da pesquisa realizada.

Pressuposto 1. *Os conhecimentos de relações públicas – públicos e gestão de relacionamentos coerentes com as diretrizes organizacionais – não são conhecidos e aplicados no desenvolvimento da mudança no serviço de consultoria empresarial*: foi possível perceber que a consultoria aplica, mesmo que por meio de uma perspectiva administrativa, conhecimentos que compõem a atividade das relações públicas, como a pesquisa, visão sobre a organização e a capacidade de traduzir as diretrizes organizacionais diante dos públicos. Desta forma o pressuposto foi refutado. É preciso destacar que se trata de uma aplicação de conhecimentos de maneira dissociada das premissas de relações públicas, que defende a comunicação normativa como fundamento para suas práticas – a consultoria atua com uma base funcional e administrativa da comunicação.

Pressuposto 2. *A avaliação dos resultados do processo de mudança é superficial e instantânea*: confirmamos este pressuposto, pois foi possível visualizar que a postura da consultoria em relação as práticas de controle e avaliação são diferentes das ideias propostas pelas relações públicas, em que consideram uma aproximação e profundidade de interação com os envolvidos, a fim de potencializar o planejamento e atuação da organização.

Pressuposto 3. *A comunicação é praticada de forma informacional durante o processo de mudança aplicado pela consultoria empresarial:* foi constatado que, apesar da P&C consultoria possuir práticas e serviços já diferenciados no mercado, a comunicação é praticada de maneira informacional, confirmando este pressuposto. Para os pesquisados, a comunicação é definida com as técnicas e meios utilizados, e não a partir das premissas normativas. Apenas no que se trata do relacionamento direto entre consultoria e clientes (os dirigentes das empresas) há o desenvolvimento de uma comunicação mais próxima a perspectiva normativa e processual.

Pressuposto 4. *A gestão, a cultura e as relações de poder têm forte influência no desenvolvimento da mudança organizacional:* este pressuposto pode ser validado pois foi possível constatar o reconhecimento da cultura, papel das lideranças e gestão como fatores de peso nas organizações, e que de fato influenciam no processo de mudança – tanto que é um dos aspectos que os consultores buscam investigar desde os primeiros contatos com as empresas clientes. Apesar de reconhecerem tal importância, vale ressaltar que, de maneira geral, o entendimento da consultoria sobre cultura não corresponde ao adotado pelas relações públicas: para eles a cultura está muito mais ligada ao perfil do cliente (os dirigentes) somente, como principais (e quase únicos) responsáveis por ela – enquanto entendemos a cultura como uma dimensão que percorre toda a organização e sofre influência direta de todos os indivíduos, independente do cargo.

Pressuposto 5. *A gestão da comunicação organizacional facilita os processos de mudança nas empresas:* a análise deste pressuposto foi inconclusiva pois, é possível perceber o uso da comunicação pela P&C a partir de sua modalidade funcional no processo de mudança, porém, também traços da comunicação normativa no que tange o relacionamento consultor e cliente. A consultoria afirma o papel de relevância na mudança organizacional, mas aplica-a somente pelas técnicas e instrumentos comunicacionais – não sob a perspectiva das relações públicas. Diante isto, podemos somente concluir que, se esta comunicação funcional já é considerada benéfica para o processo de mudança, de acordo com os próprios consultores, a gestão da comunicação tal qual se entende em relações públicas, contribuiria ainda mais – como a teoria deste trabalho aponta sobre a relevância da comunicação normativa ao fenômeno (e ao serviço de consultoria).

Pressuposto 6. *Os serviços da consultoria são iniciados após um diagnóstico para a identificação e análise do ambiente:* este pressuposto foi atestado pois identificou-se que consultoria aplica a fase de diagnóstico com metodologias bem estruturadas e que fundamental o plano de ação. A consultoria afirma a importância da identificação e análise do ambiente, para a compreensão sempre do todo da organização, mesmo em casos de mudanças em áreas específicas.

Pressuposto 7. *Os serviços aplicados pela consultoria são personalizados para especificidades das empresas clientes:* confirmamos este pressuposto, tomando como base as categorias em que averiguamos que a P&C adota a personalização nas formas de interação com seus clientes, assim como personaliza também seus projetos de mudanças organizacionais segundo a cultura de cada empresa, tida como um aspecto fundamental e norteador para a os serviços da consultoria – apesar do entendimento sobre cultura e processo comunicacional não adotar o ideal proposto pelas relações públicas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As organizações, frente à dinamicidade e à competitividade do mercado, necessitam de uma postura proativa e inovadora, para que se destaquem. Uma das posturas esperadas destas organizações é a receptividade a mudanças que favoreçam o seu crescimento, assim como rápida adequação a exigências internas e externas. Entendemos como mudança organizacional todas as transformações que implicam em novas posturas e diretrizes às organizações e que, por isto, influenciam e são diretamente influenciadas pelos indivíduos que a compõem – e assim, pelo processo comunicacional constituído por estes.

A comunicação é compreendida como relacionamento e como aquela que valoriza e permite o diálogo, igualdade e construção coletiva entre os indivíduos. A comunicação é inerente às organizações e é a responsável por tornar todas as atividades organizacionais possíveis, visto que é por meio dela que seus membros participam ativamente do desenvolvimento das condutas, compreensões e significados compartilhados. Estes ativos são constituintes da dimensão cultural da organização, ou seja, o processo que envolve a subjetividade de todas as pessoas envolvidas e que funciona como um guia para as ações e interpretações no ambiente. Ao passo que a cultura

é formada de maneira coletiva pelos indivíduos das organizações, ela afeta e é afetada por componentes das organizações, tais como: as relações de poder, a gestão e a influência das lideranças. Reconhecendo que a mudança se desenvolve no contexto subjetivo dos indivíduos, podemos concluir que o processo de mudança organizacional, para ser efetivo, deve buscar acontecer na dimensão cultural das organizações, por meio da comunicação normativa, relacional e processual.

Por isso, o serviço de consultoria empresarial – como um agente de mudança – atua de maneira complexa e especializada no desenvolvimento deste fenômeno. De maneira interdisciplinar, a atividade deve trabalhar na aplicação de diversas estratégias e ações que possibilitam o alcance de resultados e a efetiva mudança. Por sua vez, as relações públicas como a atividade responsável pela gestão de relacionamentos, ou seja, a comunicação, busca garantir a contribuição de todos os públicos neste contexto organizacional. Por meio dela (as relações públicas), o envolvimento entre os indivíduos é possibilitado, e que, por meio de sua subjetividade, participam da construção de novos significados, efetivando a mudança organizacional.

Diante desta reflexão, é possível verificar a importância da atuação das relações públicas nos processos de mudança organizacional, aplicadas por meio de uma consultoria empresarial, haja vista que os serviços de consultoria podem ser potencializados pelas perspectivas comunicacionais, provenientes da atividade de relações públicas.

Como apontado pelo estudo de caso da empresa P&C – que apesar de já possuir diretrizes diferenciadas no mercado, com práticas coerentes e resultados satisfatórios – ainda pode se valer de conhecimentos que, sob as perspectivas das relações públicas, devem contribuir ainda mais para desenvolvimento da consultoria empresarial nos processos de mudança organizacional. Pesquisas sobre a atuação de relações públicas no contexto da mudança organizacional, por meio da consultoria, ainda podem ser aprofundadas e apontar cada vez mais a relevância e papel estratégico das relações públicas para as organizações, em diferentes modos de atuação.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. 1ª ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

DUARTE, Eduardo. Por uma Epistemologia da Comunicação. In: LOPES, Maria Immacolata Vassallo (org). **Epistemologia da Comunicação**. São Paulo: Editora Loyola, 2003. Página 41-54.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FRANÇA, Fábio. Relações Públicas no Século XXI: relacionamento com as pessoas. P. 3 -20. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. Página 3 -20.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

IANHEZ, João Adalberto. Relações Públicas nas Organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2ªed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. Página 181-189.

KOTTER, John P. **Liderança a mudança**. 19ª ed. Tradução Follow-Up Traduções e Assessoria de Informática. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTTER, John P.; COHEN, Dan S. **O coração da mudança**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KUNSCH, Margaria Maria Khroling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa; et al. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de janeiro: Editora FGV, 2005.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, v. 1, 2. ed., 2008.

\_\_\_\_\_. (org). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de consultoria empresarial**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de. Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem? In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, XXVIII, 2005, Rio de Janeiro. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, Rio de Janeiro, 2005.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?**. São Paulo: Editora Paulus, 2007.

PINTO, Julio. Comunicação Organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.). **Interfaces e Tendências da Comunicação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

REIS, Maria do Carmo. Mudança organizacional, comunicação, criatividade e inovação. In: MARCHIORI (org). **Conhecimento e mudança**. v. 9. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.

\_\_\_\_\_. Sobre o inter-relacionamento entre comunicação e mudança. **XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Computação**. Salvador, BA, 2002. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, Salvador, BA, 2002. 24 p.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças**. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

WOODY JR., Thomaz; CURADO, Isabela Baleeiro; CAMPOS, Humberto Marcelo de. **Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79. Set/out. 1994.

# INTERFACES ENTRE RELAÇÕES PÚBLICAS, PODER E CAPITALISMO: PRESSÕES E CONTRADIÇÕES.

---

Nahia Nader Mendes Rosa<sup>1</sup>

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo discutir o papel das relações públicas na reprodução ou contraposição ao modo de produção capitalista. Buscamos compreender melhor como se dão as relações de poder entre os três setores e como o profissional de relações públicas pode interferir nesse cenário para garantir um maior equilíbrio de poder entre os públicos e a empresa. A metodologia escolhida é o resgate e cruzamento bibliográfico e a análise teórica das questões levantadas acima. Ao estudar as interfaces entre relações públicas, poder e capitalismo, pretende-se ainda refletir sobre a responsabilidade política e social da atividade, apontando possíveis atuações em aliança intersetoriais com foco no interesse público.

**Palavras-chave:** relações públicas; poder; capitalismo; comunicação pública; responsabilidade política.

## INTRODUÇÃO

As relações públicas são uma atividade que apenas reproduz e legitima a lógica capitalista ou também podem ser entendidas como mais uma força de equilíbrio ao *modus operandi*? É esse o questionamento orientador deste trabalho, que discutirá também as interfaces entre relações públicas, poder e capitalismo, além de apresentar as contradições entre a lógica capitalista e a essência da área.

---

<sup>1</sup> Graduada em Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo



Consequência da evolução do capitalismo industrial, as relações públicas surgiram da necessidade de readaptação de postura das grandes corporações frente às pressões populares. Sua história é marcada por grandes contradições entre teoria e prática profissional e pelo constante questionamento sobre as motivações das empresas em investir em temáticas de interesse público, como projetos de educação ambiental, saúde e cultura.

A área é essencialmente política, pois se ocupa da gestão de relacionamento estratégico, buscando a harmonização de interesses, legitimação institucional e formação

de opinião favorável à organização. Ao longo de um século, é clara a evolução das relações públicas, com maior atenção e humanização dos públicos e personalização de narrativas de acordo com a necessidade demandada. Entretanto, além das contradições existentes, ainda falta à área um questionamento mais profundo dos efeitos de suas atividades. É bastante decepcionante ver profissionais se limitando a uma visão pragmática da área, com foco apenas na conquista de resultados organizacionais e se esquecendo do seu papel como interlocutor do espaço público. Por esse motivo, buscaremos, também, evidenciar a responsabilidade política dos profissionais de relações públicas.

Nesse trabalho iremos trazer algumas visões ou possíveis respostas aos seguintes questionamentos: como buscar o equilíbrio entre poder do capital e interesse público? Quão relevantes são as motivações das empresas para atuar em relações públicas, responsabilidade social e sustentabilidade? Os estudos em comunicação pública servirão de subsídio para compreender quais são os atuais desafios e conflitos que os profissionais de relações públicas enfrentam ou deveriam enfrentar. Por fim, questionaremos para onde caminham as relações públicas e discutiremos qual é o seu papel para o fortalecimento ou recrudescimento da democracia.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA**

As relações públicas surgiram nos Estados Unidos, no início do século XX, como uma resposta à hostilidade do grande público perante o *big business* norte-americano. Naquela época, o país vivia um crescimento econômico exorbitante, pois era um dos poucos capazes de fornecer matéria-prima, produtos alimentícios e manufaturados aos aliados que combatiam a primeira guerra mundial.

Andrade (apud PERUZZO, p. 16 e 17) contextualiza o surgimento da atividade nos Estados Unidos:

As primeiras décadas do século XX marcaram o aparecimento dos poderosos monopólios, a concentração de riquezas em poucas mãos e a conseqüente hostilidade do povo norte-americano contra o mundo dos negócios. Essa quase revolta popular era inspirada também pelas obras de escritores radicais. (...) Não eram somente os trabalhadores que se organizavam em incipientes sindicatos para enfrentar os poderosos, mas a própria classe média que se manifestava, principalmente, através da imprensa, contra os abusos das empresas. (...) O crescimento da onda de protestos obrigou o governo norte-americano a tomar algumas medidas legais e propor ao Congresso leis contra os monopólios e cartéis. Os homens de empresa sentiram, então, necessidade de vir a público, para tentar explicar suas atividades, através advogados e jornalistas. Foi quando John D. Rockefeller Junior contratou os serviços de Ivy L. Lee.

Segundo Waldemar Kunsch (2009), John Rockefeller Jr era, naquele momento, o homem mais impopular dos Estados Unidos, o que mandara atirar sobre os grevistas e que tinha um império construído a partir da violência, corrupção e até assassinatos. Já a Ivy Lee, o autor argumenta que é atribuída “a glória de ter sido o primeiro a colocar em prática princípios e técnicas de RP” e relata que, com uma série de iniciativas, “o pai das relações públicas” conseguiu transformar a imagem pública de Rockefeller de “velho capitalista voraz em amável ancião” (DAZEVEDO apud KUNSCH, W., 2009, p. 10).

Outra figura de destaque na história das relações públicas é o professor Edward Bernays, “primeiro professor de relações públicas em uma universidade e autor da primeira obra da área *Crystallizing public opinion*, de 1923, na qual defende que a nova atividade deve estar focada em problemas de harmonização social”. (KUNSCH, W., 2009, p. 9-12). Sobre os estudos acadêmicos de Bernays, Kunsch analisa:

“Bernays delineia a figura do “consultor de relações públicas”, que, mais ético e dotado de maior responsabilidade social, usando conhecimentos gerados pelas ciências sociais para atender a opinião pública, a motivação do público e as técnicas de relações públicas, seria diferente dos agentes de imprensa e dos publicistas da época” (2009, p. 10).

Podemos perceber como o gerenciamento de conflitos e a responsabilidade social e política estão na gênese da atividade. Os magnatas norte americanos não poderiam mais se dar ao luxo de dizer “o público que se dane”, seguindo o exemplo de William Vanderbilt, a quem é atribuída frase dita a jornalistas de Chicago em 1882 (ZAIDAN, 2010).

Marques e Marques (apud KUNSCH, W., 2009, p.9) contextualizam de onde surge a necessidade da atividade das relações públicas: “ao procurar harmonizar os benefícios do capital e do trabalho e ao patrocinar o diálogo entre interesse público e os interesses privados, os novos profissionais da comunicação institucional ganham espaço na sociedade moderna”.

O discurso de transparência e harmonização social dos “pais” das relações públicas não foi suficiente para evitar críticas severas à nova atividade e acusações pessoais pelos trabalhos realizados por eles para grandes companhias. Kunsch (2009, p.13) cita como exemplo uma carta do juiz da Suprema Corte de Justiça dos Estados Unidos, Felix Frankfurter, ao presidente Franklin D. Roosevelt, na qual dizia ver Lee e Bernays como “envenenadores profissionais da opinião pública, exploradores de tolices, fanatismo e interesse próprio”.

No Brasil, o surgimento da área acontece de forma similar. O início do século XX é marcado por uma primeira onda de industrialização e urbanização, movida, em parte, pela forte imigração de italianos, árabes e japoneses para o país, principalmente para o estado de São Paulo. Com eles, os imigrantes trazem ideais sindicalistas, que já haviam se espalhado pela Europa, acirrando ainda mais os conflitos de classes sociais no Brasil.

Foi nesse contexto que a multinacional canadense Light&Power, atual AES Eletropaulo, cria o primeiro departamento de relações públicas no Brasil. Segundo Kunsch (2009, p. 15), isso aconteceu no mesmo ano em que Ivy Lee inicia suas atividades junto a Rockfeller, em 1914. O departamento foi dirigido por Eduardo Pinheiro Lobo, que logo se logrou patrono das relações públicas brasileiras ao exercer atividades similares às praticadas por Ivy Lee nos Estados Unidos.

Porém, é apenas em 1982 que os valores norteadores da profissão são questionados de forma mais sistemática, quando Cicilia Peruzzo publica o livro “Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista”, abordando a área com base nos paradigmas da teoria crítica, sobretudo no pensamento marxista. Apesar de se apresentar como uma ativida-

de que visa à solidariedade, compreensão mútua e estabelecimento de harmonia social, o que lhe agrega um ar de neutralidade, as relações públicas nascem num contexto em que os antagonismos de classe se evidenciam, fator este que não pode ser suprimido (PERUZZO, 1982).

O argumento central da tese de Peruzzo (1982) é que a neutralidade está ausente no exercício das relações públicas. Ainda que se advogue uma comunicação de mão dupla e compreensão dos interesses dos públicos para atingir o bem comum, a atividade sempre estará a favor do capital.

É em um contexto de interesses antagônicos entre capitalistas e trabalhadores e de contradições estruturais que as relações públicas buscam a harmonização social. Para Peruzzo (2009, p. 160):

é clara a divergência entre o conjunto dos aspectos teóricos e a prática das relações públicas quando seus vínculos com o capital e/ou os governos no exercício do poder são explícitos. Esse processo ocorre em meio às contradições sociais que inviabilizam o estabelecimento pleno de “compreensão mútua”. Podem ocorrer colaborações, cumplicidades, comprometimentos, acomodamento de interesses, mas não a harmonia social.

Portanto, de forma geral, os interesses da empresa estão sempre acima dos interesses dos públicos, ainda que uma classe dependa da outra e haja interesses em comum. Ao tratar das interfaces entre as relações públicas, capital e trabalho, Peruzzo argumenta que toda ação para melhorar o clima organizacional e criar relações de confiança tem como único objetivo final o aumento da produtividade, esta potencializada pela cooperação dos empregados. Em outras palavras:

Partindo do pressuposto que trabalhadores mais satisfeitos trabalham mais e melhor, além de influenciar outros trabalhadores positivamente, a perspectiva crítica defende que os departamentos de comunicação interna promovem ações que envolvem os funcionários nos objetivos da empresa como se fossem seus próprios. Além disso, promovem eventos internos e prêmios para forjar um sentimento de orgulho e pertencimento. Outro exemplo são as publicações internas que geralmente só tratam de assuntos não polêmicos e de “agenda positiva” da companhia. Há pouco ou nenhum espaço para a divergência.

Como já mencionado, o livro “Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista” foi escrito nos anos de 1980, período de nova onda

de liberalismo econômico na maioria dos países ocidentais e do começo do fim da guerra fria. Esses fatores ajudam a explicar a visão crítica de Peruzzo em relação à área e o descrédito total no capitalismo, com todas as suas contradições. Entretanto, hoje podemos argumentar que uma perspectiva mais humana nas relações entre as empresas e funcionários poderia agregar valor a essa perspectiva.

Ainda que o objetivo final de toda e qualquer atividade institucional ou técnica de uma empresa seja o lucro, gerado pelo aumento da mais valia e da produtividade, não se pode ignorar que do presidente até o operador de planta possuem dimensões

que vão além do detentor de meios de produção ou vendedor de trabalho. Todos os funcionários passam ao menos oito horas de seu dia na empresa, ambiente no qual desenvolvem relações de amizade ou de safeto, como em qualquer outro. Celebrações como eventos internos também podem ser vistos como uma resposta espontânea de relacionamento entre pessoas que, assim como a empresa, também possuem interesses e ambições. As empresas não deixam de ser uma oportunidade de aprendizado e satisfação pessoal, em todos os níveis hierárquicos, o que também favorece o discurso de harmonização social de seus líderes.

Mesmo levando tais pontos em consideração é possível concordar com Peruzzo quando afirma que “anunciar a possibilidade de harmonia social entre classes antagônicas significa não reconhecer as contradições inerentes ao modo de produção capitalista e tentar fazer crer que as relações públicas estejam acima dos interesses de classe” (2009, p. 167). Além de não estarem, as diferenças de poder e as relações sociais estabelecidas dificultam ou impossibilitam relações igualitárias de discussão e de voz. “No fundo, mudam-se os adornos – ênfase na responsabilidade social, no conceito de “empresa cidadã”, na identidade corporativa etc. – mas, na essência, não se questiona o *modus operandi* do capitalismo” (PERUZZO, 2009, p.181).

Na conclusão do artigo que sintetiza sua tese, Peruzzo (2009, p. 182), não deixa de acreditar na importância da área para a sociedade:

“Aposto na necessidade do avanço das relações públicas, sobretudo neste momento em que elas se mostram cada vez mais imprescindíveis no mundo, diante das redes de interdependência criadas e da obrigação de fazer os interesses públicos prevalecerem sobre os interesses do capital privado”.

A partir dos anos 2000 podemos constatar uma crescente produção científica sobre relações públicas cada vez mais sólida e diversificada, além do fortalecimento da área no ambiente corporativo. Reflexo também do amadurecimento da democracia no Brasil, as áreas de comunicação corporativas assumem um caráter mais estratégico, abrangente e são facilmente percebidos os avanços na qualidade das ações realizadas e na atenção aos públicos com os quais as empresas se relacionam.

No âmbito acadêmico, perspectivas institucionais e humanistas surgem alinhadas às teorias de complexidade sistêmica. Nesse sentido, Margarida Kunsch (2009, p.189) mais uma vez ressalta a importância das relações públicas atenderem ao interesse público:

“Vejo as relações públicas como parte integrante do subsistema social das organizações, tendo como papel fundamental cuidar do lado público desses agrupamentos, que, a partir de diferentes tipologias e características estruturais, englobam as organizações públicas, privadas e as da sociedade civil ou do chamado terceiro setor”.

As empresas passaram a assumir mais responsabilidade pelas suas ações não apenas produtivas, mas de relacionamento com a comunidade local, público interno, governo e sociedade civil. Inúmeras instituições e *think tanks* com foco em sustentabilidade são criadas, reunindo as principais empresas para discutir a melhor forma de fazer contribuições sociais. Podemos constatar que a dimensão funcionalista da comunicação perde relevância, abrindo espaço para uma atividade mais estratégica e pragmática.

Embora tenha havido avanços das empresas para assumir novas responsabilidades são inúmeros os casos, mesmo em grandes companhias, que o empoderamento dos públicos é muito superficial se compararmos com a teoria ou discurso das organizações. Mesmo que a empresa tenha várias ações de engajamento e de valorização de relacionamento, quando há uma crise, principalmente econômica, são dois os principais cenários possíveis: ou se percebe que os valores promovidos pela área de comunicação não são intrínsecos como seu pressupunha ou os programas de relações públicas são reduzidos, voltando para o primeiro ponto. A atividade de relações públicas acaba por ser vista como luxo ou perfumaria e não algo de primeira necessidade. Nesse contexto,

Kunsch (2010) defende uma maior integração da dimensão humana nas atividades de relações públicas, pois é preciso ir além de ações pragmáticas para buscar resolver essas contradições.

O histórico das relações públicas mostra como a defesa de interesses de grandes empresas e a manipulação da sociedade civil se sobrepuseram ao discurso de relacionamento de mão dupla, ao diálogo e ao empoderamento de públicos. A área alcançou grandes avanços em um século, com maior atenção e humanização dos públicos e personalização de narrativas de acordo com a necessidade demandada. Entretanto, há um longo caminho para diminuir a distância entre a essência da atividade – que é a busca de equilíbrio de poder entre a organização e seus públicos – e a prática de reprodução da força do capital tradicional e do *status quo*.

## **RELAÇÕES DE PODER E LEGITIMAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DO CAPITALISMO**

A afirmação de pessoas que dizem não se interessar por política faz pouco sentido quando compreendemos o que significa política ou fazer política.

A política é essencialmente espontânea e está relacionada à satisfação de interesses. E interesses todos nós temos e variam entre pessoas, grupos sociais ou países, por exemplo. Como não é possível que todos tenham seus interesses satisfeitos, é preciso escolher um em detrimento do outro, o que pode ou não gerar conflitos em uma determinada sociedade ou micro-organismo social. Essa decisão passa por diferentes relações de poder, gerando respostas mais ou menos complexas, previsíveis ou rápidas, dependendo de como essa relação é estabelecida e de seu histórico.

Podemos concluir que todo indivíduo ou grupo social busca satisfação própria, o que é mais do que esperado, e, por isso, dizer que não se interessa por política significa não querer satisfazer seus próprios interesses e desejos. Além disso, toda vez que há algum tipo de conflito, há exercício de poder entre os atores envolvidos. “E por ‘poder’ se deve entender uma relação entre dois sujeitos, dos quais o primeiro obtém do segundo um comportamento que, em caso contrário, não ocorreria” O poder também pode ser definido em relação à liberdade do sujeito ou a negação dela. (BOBBIO, 1909, p. 78).

Entendendo a moral como um conjunto de princípios que individualmente decidimos respeitar independente da posição de outros sujeitos, a política surge quando esta não é suficiente para a resolução de conflitos. E fazer política está relacionado às ações realizadas para tal. Torna-se necessário, por meio de diferentes fontes de poder, sobrepor decisões de um grupo específico para que a sociedade possa desenvolver interesses maiores. No melhor dos casos, interesses comuns a maior parte de sua população ou necessários para sua continuidade. Quando há resistência, o poder, então, busca formas de se legitimar, seja por meio da força, da recompensa ou da ideologia. Segundo Chinoy (apud VIEIRA, 2002, p.45),

“homens talvez aceitem a autoridade porque esta se funda na tradição e no uso convencional. (...) Os homens talvez aceitem o exercício do poder como legítimo porque a formulação das ordens ou das políticas obedece às regras que todos endossam (...) ou, finalmente, os homens talvez obedeçam apenas por causa das qualidades pessoais – o carisma – da pessoa que comanda”.

O questionamento que surge então é de onde vem a legitimação de determinada fonte de poder e quem tem o direito de dizer o que é legítimo ou não. Analisemos brevemente as fontes de poder e de legitimação ao longo da história política e econômica ocidental.

Com o sistema de representação direta, a democracia ateniense tinha como fonte de poder e de legitimação os cidadãos, homens nascidos em Atenas com mais de 20 anos. As decisões eram tomadas de forma coletiva pelo voto.

Na Idade Moderna vimos que a centralização do poder no Rei foi uma estratégia da realeza e da burguesia para favorecer o desenvolvimento do comércio mercantilista, tanto de produtos manufaturados como agrícolas. Podemos então dizer que ainda que a justificativa para o poder absolutista fosse a concessão divina ou a renúncia do poder pelos súditos, foi a aliança com a burguesia emergente que garantiu a estabilidade de monarquias absolutista (exceto na Inglaterra). Quando os interesses da realeza e do mercado começaram a entrar em conflito, houve uma nova reconfiguração das relações de poder.

À medida que a Revolução Industrial foi se institucionalizando, a produção crescendo vertiginosamente e as empresas buscando constantemente novos mercados, o poder foi se deslocando cada vez mais



da terra para o capital. Para que esse não sofresse limitações, defendeu-se uma economia liberal e natural, livre das mãos do Estado forte e com liberdade para que as forças econômicas se ajustassem por conta própria. A Grande Depressão foi mais uma prova da insustentabilidade desse modo de produção e as teorias keynesianas levaram à revisão do papel do estado na economia, debate que se estende até os dias de hoje. Além disso, a pressão da sociedade civil e de públicos envolvidos pelas atividades da empresa tirou as corporações do isolamento. Passou a se exigir retornos que não financeiros e que não aos acionistas; afinal, as atividades das empresas influenciam diretamente a sociedade.

O quadro abaixo, cuja criação é da autora deste trabalho, sintetiza a transferência de fontes de poder e de legitimação ao longo da história:

**TABELA 1: FONTES DE PODER E DE LEGITIMAÇÃO**

	<b> FONTE DE PODER</b>	<b> FONTE DE LEGITIMAÇÃO</b>
<b>Grécia Antiga</b>	Cidadãos	Cidadãos
	Rei	Alianças burguesas e proprietários
<b>Idade Moderna</b>	Capital	<i>Laissez-Faire</i>
	Capital vs. Estado	Públicos

A legitimação das empresas provém dos vários públicos com os quais ela se relaciona e a partir de diferentes dimensões: governamental, econômica, social, cultural e ideológica. As relações públicas é uma atividade que profissionaliza a legitimação tanto com a formação de públicos e opiniões quanto com a institucionalização do discurso e cultura organizacional.

Segundo Vieira (2002), a área não deixa de ser um subsistema de apoio para a dominação, ainda que ela possa ser muito mais que isso. As relações públicas devem ir além da legitimação do poder como forma de ampliar seu espaço na sociedade. É preciso que haja uma avaliação crítica de suas próprias práticas e o equilíbrio e adequação dos interesses privados e públicos, buscando reciprocidade de perspectiva.

A partir das palavras de Sylla Magalhães Chaves da Fundação Getúlio Vargas (apud ANDRADE, 1989, p. 97), resgatamos a discussão sobre a responsabilidade das relações públicas de 1966:

Serão [as] relações públicas um fruto de altruísmo ou do egoísmo esclarecido? Será o interesse público um fim em si ou um meio para chegar ao interesse privado? Pensarão homens como Rockefeller, ao criar as suas fundações, no interesse público por elas servido, ou na reputação que vão angariar? E na administração pública, os políticos que a dirigem estarão pensando principalmente na satisfação do interesse público pelo correto desempenho de sua missão ou estarão primeiramente pensando nas vantagens que daí advirão para a sua carreira política? E mais adiante: “Quer sejamos ‘egoístas esclarecidos’, que sejamos altruístas, nosso objetivo último, como homens de relações públicas, é a identificação do interesse privado de nossa instituição com o interesse público, pois só quando coincide inteiramente com o interesse público é que o interesse privado pode ser atingido pela instituição com a completa aquiescência e colaboração da sociedade.

De lá para cá, é clara a evolução da área, com maior atenção e humanização dos públicos e personalização de narrativas de acordo com a necessidade demandada. Entretanto, quase cinquenta anos depois, além das contradições, ainda falta à área um questionamento mais profundo dos efeitos de suas atividades. Na realidade, pouco importa quais são as motivações da empresa para contribuir com o interesse público ou empoderar seus públicos; se estamos falando de altruísmo ou de egoísmo esclarecido. O importante é que o modelo capitalista seja constantemente questionado e as empresas constantemente cobradas e pressionadas a assumir as responsabilidades equivalentes as suas posições de líderes.

O mesmo cabe às relações públicas. Em uma área essencialmente política, é bastante decepcionante ver profissionais se limitando a uma visão pragmática das relações públicas, com foco exclusivo na conquista de resultados organizacionais. Não existe uma profissão mais ética que outras e escolher trabalhar em uma multinacional não te faz menos ético que outros que decidiram trabalhar em ONGs ou no em órgãos governamentais. Ser ético é constantemente questionar as ações e atividades do dia a dia, é assumir a responsabilidade de fazer escolhas ao invés

de seguir o caminho já existente. É, por fim, compreender que desde o envio e-mail marketing valorizando a cultura organizacional até a criação de um programa de responsabilidade social, ao se tratar de atividades das relações públicas, são atitudes políticas e que afetam as relações de poder entre a empresa e seus públicos, seja favorecendo-a, seja trazendo maior equilíbrio. Nossa área será sempre o reflexo das responsabilidades que individualmente decidimos assumir e é nessa atitude que está a resposta para nosso fortalecimento como atividade que defende o interesse dos públicos. Afinal, a área se chama “relações públicas” e não “relações empresariais”.

## **RELAÇÕES PÚBLICAS E RELAÇÕES DE PODER NO CONTEXTO DEMOCRÁTICO**

O Brasil teve grandes avanços nas últimas décadas, mas seus desafios para as próximas que virão são ainda maiores. Ao mesmo tempo em que vemos conquistas sociais, do outro lado encaramos ondas conservadoras e discursos extremamente polarizados. Escândalos de corrupção reforçam o descrédito da população na classe política e se soma ao pouco ou nenhum conhecimento do funcionamento das

instituições públicas. As redes sociais que em tese poderiam promover o diálogo e o debate viraram armas de ódio e intolerância a ponto de parte da população preferir bater panela a ouvir o posicionamento do partido ao qual se faz oposição.

É verdade que assistimos à ascensão social de mais de 42 milhões de pessoas (SAFATLE, 2015), mas o acesso aos serviços básicos continua precário. A violência está presente no dia a dia de todo brasileiro e a cultura cidadã e de responsabilidade pelo espaço público certamente poderia ser mais forte. Para que isso aconteça e consigamos transformar a nossa realidade, é preciso que haja um fortalecimento das relações não apenas pessoais, de valores como confiança, mas também entre os diferentes setores da sociedade.

Neste contexto, surge o conceito de comunicação pública que, no entender de Matos, (apud Oliveira, 2009, p. 470), é aquela “que envolveria o cidadão de maneira mais diversa, participativa, estabelecendo fluxo de relações comunicativas entre o Estado e a sociedade”. Para a autora, o conceito “se remete ao processo de comunicação instaurado em uma esfe-

ra pública que engloba Estado, governo e sociedade, um espaço de debate, negociação e tomada de decisões relativas à vida pública do País”. Fica clara, então, a importância do envolvimento e participação ativa dos três setores da sociedade: governo, empresa, sociedade civil (terceiro setor).

Oliveira defende (2003, p. 7) que “o caminho para a cidadania passa necessariamente pela intensificação das relações entre os diferentes setores da sociedade”. Para que isso ocorra, é preciso que haja o aprofundamento de debates e participação não só do governo, mas também de empresas, da comunidade e de ONGs na formulação de políticas que afetam a sociedade.

Por ter o relacionamento entre diferentes setores como essência, podemos facilmente traçar uma interface entre comunicação pública e relações públicas, resgatando a responsabilidade social e política da área. A interface é possível, “na medida em que o que se desenvolve na esfera privada tem reflexo na esfera pública” (OLIVEIRA, 2013, p. 17). Oliveira (2009, p. 467) defende o redimensionamento da atuação do profissional de relações públicas e sua responsabilidade com o desenvolvimento de uma sociedade mais consciente e integrada:

[Destaca-se] a importância de a área de relações públicas estar diretamente envolvida com a construção da cidadania (entendida como consciência da

população sobre seus direitos e deveres e sua participação no espaço público, na discussão de temas que a afetam), fixando sua função social de práxis voltada para a transformação social, no estabelecimento da integração entre Estado, sociedade e mercado.

Podemos concluir que a convergência de determinados interesses particulares em interesses públicos, a partir de diferentes competências, não só é possível como é pré-condição para uma sociedade mais cidadã. Entretanto, há uma série de barreiras que precisam ser superadas quando falamos de relacionamento intersetorial. “É preciso, na verdade, que entre todos os setores seja conquistada a confiança e a credibilidade, para que a sociedade também passe a confiar e participar dessa ação conjunta” (OLIVEIRA, 2004, p. 197).

Além da confiança, a consolidação da comunicação pública exige equilíbrio de poder e a garantia de que interesses privados não se so-

breporão ao interesse público. Este é, provavelmente, o maior desafio, quando buscamos o fortalecimento da democracia e, também, das relações públicas. Nesse caso, ao discutir o equilíbrio de poder estamos nos referindo ao “empoderamento” de públicos. Para Fischer (2002, p.30) “isso significaria que alguém ou alguma organização é enriquecida em sua legitimidade política e institucional”. É partir dessa atribuição de poder que é possível construir um relacionamento de confiança, já que o grau de equilíbrio já foi estabelecido (FISCHER, 2002, p.30).

O setor público tende a ser melhor no gerenciamento das políticas governamentais na regulamentação das atividades públicas, na manutenção da equidade, na prevenção da discriminação ou da exploração de grupos e pessoas, na garantia da continuidade e estabilidade dos serviços, na defesa da coesão social. (...) As empresas tendem a ser melhores nas tarefas econômicas, na inovação, na repetição de experimentos bem-sucedidos, na adaptação às mudanças rápidas, no abandono de atividades obsoletas ou inúteis, na execução de tarefas complexas ou técnicas. O terceiro setor tende a ser melhor na execução de tarefas que produzem pouco ou nenhum lucro, exigem compaixão e solidariedade com os indivíduos, implicam ampla confiança da parte dos clientes, necessitam atenção direta e pessoal (...) o aconselhamento individual que envolve a aplicação de regras de conduta moral e de responsabilidade pessoal.

O fortalecimento da democracia e as pressões de uma sociedade civil mais exigente forçaram as empresas a mudarem sua postura e assumir novos compromissos. Ao fazer isso, além de contribuir para o interesse público, as empresas ganham legitimidade como agentes de promoção social e favorecem o estabelecimento de uma relação mais saudável de credibilidade entre empresa e sociedade (OLIVEIRA, 2004).

A incorporação de novas responsabilidades não deixa de ser uma questão de sobrevivência e perpetuidade da empresa, assim como o lucro. “Muitas empresas têm atribuído uma dimensão estratégica para o compromisso social, mesmo que essa mudança de mentalidade esteja sendo impulsionada, basicamente, por uma visão mercadológica” (OLIVEIRA, 2004, p. 192).

Anualmente as melhores práticas das empresas são reconhecidas em diversos prêmios nacionais e internacionais. Entretanto, é impossível fazer

um questionamento: o qual o impacto de uma crise institucional, de identidade ou econômica para os projetos sociais e ambientais das empresas?

O melhor exemplo recente talvez seja o caso da Petrobras. Segundo o site da estatal, em 2013 foram investidos cerca de R\$ 780 milhões em mais de 1600 projetos sociais, ambientais, culturais e esportivos no Brasil e em outros países em que atua. Em 2012, havia destinado R\$ 89 milhões para a Lei Rouanet, liderando a lista de maiores investidores. O valor aumentou para R\$ 121 milhões no ano seguinte. Segundo a reportagem *“Petrobras pode diminuir ainda mais recursos culturais em 2015 graças a escândalos”* do jornal O Globo, “em meados da década passada, brincava-se que Wilson Santarosa, gerente-executivo de Comunicação Institucional da empresa, era mais importante do que o ministro da Cultura” tamanha a relevância da companhia para o fomento à cultura nacional.

Em 2014, veio a público a Operação Lava Jato investigada pelo Ministério Público Federal, cujo objetivo foi desmontar o esquema de lavagem de dinheiro e evasão de divisas envolvendo a Petrobras, oito empreiteiras e mais de 50 políticos e que movimentou mais de R\$ 10 bilhões. Neste mesmo ano, segundo a coluna de Mônica Bergamo no jornal Folha de S. Paulo, a Petrobras, tradicional apoiadora do setor cultura, destinou apenas R\$ 15 milhões em 2014, menos de 15% do aporte do ano anterior.

Dada a relevância da Petrobras para a promoção da cultura nacional, é natural que profissionais do setor lamentem a redução de verbas. Ao mesmo tempo, cortes em momentos de crises financeiras ou institucionais já são esperados para quem trabalha com responsabilidade social. O desvio de conduta ética das empresas afeta sua reputação, o financiamento de projetos, mas não necessariamente a qualidade das ações já realizadas. Há um paradoxo entre a qualidade das atividades relacionadas à sustentabilidade e os valores das empresas que as promovem: alguns dizem que para o sucesso da parceria é necessário que esses dois fatores estejam intimamente conectados. Citando uma das frases célebres de Millôr Fernandes: “o que vale mais: um anel verdadeiro por um falso cavaleiro ou um anel falso por um verdadeiro cavaleiro?”. Analisando sob essa perspectiva, os projetos de parceria com Petrobras deixam de ser relevantes? Perdem sua qualidade? Ou ainda: deixam de atender o interesse público?

Mesmo que na teoria os valores de ética e transparência sejam essenciais para o exercício da sustentabilidade, na prática as relações de poder e as estratégias de gestão de relacionamentos são muito mais complexas. Projetos sociais não devem existir para compensar desvios de condutas, mas traduzir os compromissos que a empresa acredita ser relevante com os públicos que ela se relaciona. A conduta ética deve ser um fim em si mesmo. Quando há distorções como no caso da Petrobras, além de auditorias internas na empresa, aumenta-se a exigência nas prestações de contas de entidades que recebem recursos, que são monitoradas a exaustão. Ainda assim, não podemos afirmar que um projeto perde sua relevância regional ou deixa de atender o interesse público por causa dos desvios de conduta da empresa. Ao mesmo tempo, investir em projetos sociais e culturais não garante a idoneidade das empresas.

Assim como não esperamos que uma pessoa seja perfeita, é ingenuidade esperar o mesmo de multinacionais. Inevitavelmente a primeira preocupação delas será interna, com lucros e seus ativos. Com pressões externas e internas, espera-se que sua atuação vá além da esfera econômica, sem que ela deixe de ser eficiente e rentável. Atualmente, esse tem sido um dos maiores desafios corporativos. Por mais poderosa ou por mais desenvolvida que seja a área de comunicação, a empresa tem um “teto de vidro”, falhas e contradições.

As respostas das empresas às pressões externas apresentadas são mudanças positivas e que podem contribuir com o interesse público e com o fortalecimento da cidadania, ainda que não signifiquem necessariamente um maior equilíbrio de poder.

Em *Game of Thrones*, série da HBO baseada nos livros de George R. R. Martin, nove famílias nobres disputam o controle de uma terra mística chamada Westeros. Com a política como centro da maior parte das cenas, alguns diálogos traduzem muito bem a relação entre informação e poder. Em uma delas, a rainha Cersei pede um favor ao Lorde Baelish, o conselheiro do reino, e começa uma troca de provocações. Até o momento em que Lorde Baelish dá a entender que pode chantagear a rainha. Ele diz “informação é poder”. Cersei, que estava acompanhada de quatro guardas então ordena que eles ataquem o conselheiro e correm sua garganta. Os guardas avançam e antes de executarem a ordem,

a rainha muda de ideia e pede para que eles se afastem. Então diz ao Lorde Baelish: “poder é poder”.

A passagem também pode representar a relação entre diferentes atores sociais nos dias atuais. O discurso das relações públicas se baseia principalmente no princípio de empoderamento dos públicos a partir da transparência, do direito a informações que lhe são relevantes e de mensagens personalizadas de acordo com a necessidade. Porém, partindo da perspectiva de que “poder é poder”, a transmissão de informações não garante um maior equilíbrio entre empresas e públicos impactados por elas. No contexto democrático e dos relacionamentos intersetoriais, “poder” é falar e dar sua opinião, muito mais do que apenas ouvir; é, a partir das informações que lhe são dadas, contra-argumentar ou trazer novos pontos de vista que talvez não sejam de interesse prioritário para as empresas, mas são para o público interno ou comunidades locais. “A discussão, a controvérsia, as diferentes opiniões, são vistas, neste caso, como características dessa arena de debate democrático, cabendo aí estratégias de relações públicas” (OLIVEIRA, 2009, p. 470).

Quando há um equilíbrio mais razoável de poder entre empresa e outros atores sociais, a imprensa é um público delicado, os projetos de responsabilidade social superam o assistencialismo e a doação de recursos e nas negociações governamentais não há vencedores, pois nenhuma das partes sai 100% satisfeita. No caso da Comunicação Interna, a busca por esse equilíbrio talvez seja mais complexa de se enxergar. Os canais de comunicação costumam dar espaço para as atividades

profissionais ou até pessoais dos funcionários, mas não para controvérsias. Em contrapartida, a criação de comitês participativos em comunidades afastadas, das quais fazem parte a maioria dos funcionários além de outros atores relevantes, é de uma enorme importância para a promoção da cidadania. Essa tem sido uma prática bastante valorizada por mineradoras e empresas de outros setores que atuam no interior do país.

Segundo Oliveira (in KUNSCH, 2009, p. 470) com foco nas alianças intersetoriais, a comunicação pública, utilizando estratégias de relações públicas, transforma-se no processo mais pertinente para interlocução, que objetiva a ação integrada do primeiro, segundo e terceiro setores. E cabe ao profissional de relações públicas promover, com responsabilidade, ações e programas que equilibrem os interesses empresariais e o interesse público.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme discutido ao longo deste trabalho, as relações públicas surgiram a partir da necessidade de readaptação de postura de grandes corporações frente às pressões populares. Trata-se de uma atividade que profissionaliza a legitimação tanto com a formação de públicos e opiniões quanto com a institucionalização do discurso e cultura organizacional.

Abordamos as tensões políticas na sociedade democrática, a sobreposição dos interesses das empresas, o enorme desequilíbrio de poder entre elas e seus públicos e o questionamento sobre a credibilidade das atividades visando o interesse público, como programas de responsabilidade social, e ações com foco em sustentabilidade. Visando alcançar esse objetivo, discutimos as contradições entre discurso e prática das empresas.

O desenvolvimento deste trabalho reforçou nossa ideia de que as relações de poder e as estratégias de relações públicas não podem ser avaliadas de forma maniqueísta. A questão a ser discutida não é se as ações de responsabilidade social tratam de altruísmo puro ou de egoísmo esclarecido. Concluímos que mais importante que a motivação das empresas é a constante pressão dos públicos para que ela faça mais pela sociedade. Nesse sentido, ainda que a motivação seja puramente

reputacional, a busca por processos, produtos e soluções mais sustentáveis é uma resposta positiva às urgências de uma sociedade cada vez mais exigente.

Considerando os apontamentos deste trabalho, podemos concluir também que o avanço das relações públicas depende do avanço democrático. Quanto mais democrática for uma sociedade, empresa ou microsistema político, maior o espaço para controvérsias, debate, mas também para parcerias com reciprocidade de interesses. Democracias fortalecidas permitem que o Estado cumpra seu papel de equilibrar interesses públicos e privados e dão voz a grupos de pressão e ações conjuntas da sociedade civil. Ressaltamos ainda que as relações públicas podem ser uma escolha pelo equilíbrio, pelo diálogo e pela cidadania.

Partimos das reflexões desenvolvidas para buscar responder o principal questionamento deste trabalho: as relações públicas são uma atividade que apenas reproduz e legitima a lógica capitalista ou podem ser entendidas como mais uma força de equilíbrio ao *modus operandi*? As Relações Públicas não é panaceia política e muito menos revolucionária.

Ainda assim é possível assumir o papel de interlocutor público, abrindo espaço para controvérsias, ao invés de manter-se apenas como porta-voz dos interesses empresariais. Nesse cenário, considerando todas as contradições inerentes à lógica capitalista, cabem às relações públicas assumir a responsabilidade política que suas atividades demandam.

Acreditamos que os avanços democráticos permitirão que um dia haja a figura do ombudsman também para as relações públicas. Assim como hoje acontece em jornais, o profissional terá o papel de apontar as incoerências, falhas e desafios da alta diretoria em relação aos seus públicos e a própria área de comunicação ou relações institucionais da empresa. Recomendamos que novos estudos abordem e busquem casos empíricos do empoderamento dos públicos com foco no equilíbrio de poder.

Por fim, é evidente que a isonomia entre os setores é inatingível, uma vez que o jogo de forças políticas e de interesses jamais atingirá soma zero. Entretanto, reforçamos que é possível almejar um maior equilíbrio entre o poder do capital e o interesse público. Ao fazermos essa defesa não estamos ignorando a sua relevância econômica ou sendo ingênuos quanto ao seu propósito. Estamos, sim, buscando novos caminhos que favoreçam parcerias com reciprocidade de interesses. A sociedade civil depende tanto das empresas quantos elas dependem de nós. Da mesma forma, a qualidade de um governo está diretamente relacionada à qualidade de seus relacionamentos e às decisões, que envolvem a população como um todo.

Não podemos negar os avanços que tivemos no último século quando falamos de direitos fundamentais. Entretanto, a desigualdade social e a exclusão da maior parte da população dos benefícios do sistema capitalista ainda são as principais marcas do nosso país. Há uma longa jornada democrática pela frente pela qual todos nós somos responsáveis.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Psicossociologia das relações públicas*. São Paulo: Edições Loyola, 1989.

BERGAMO, Mônica. BNDES lidera repasses para Rouanet e Petrobras se afasta de topo do ranking. *Folha de S. Paulo*, 13 abr 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/colunas/monicabergamo/2015/04/1615201-bndes-foi-o-maior-investidor-da-lei-rouanet-em-2014.shtml>>. Acesso em 31.05.2015.

D'AGOSTINO, Amanda Polato e Rosanne. Operação Lava Jato completa um ano com 82 réus e 11 condenados. *GI*, 17 de mar. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2015/03/operacao-lava-jato-completa-um-ano-com-82-reus-e-11-condenados.html>>. Acesso em 31.05.2015.

FISCHER, Rosa Maria. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

KUNSCH, Cicilia M. Krohling. Da aparência à essência das relações públicas: abordagem na perspectiva da teoria crítica e do modo de produção capitalista. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Relações Públicas: histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Relações Públicas na gestão estratégica de comunicação integrada nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Relações Públicas: histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

KUNSCH, Waldemar Luiz. Gênese e desenvolvimento do campo profissional e acadêmico das relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Relações Públicas: histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAPORTA, Taís. Corrupção em balanço da Petrobras é avanço, mas deixa dúvidas. *GI*, 22 abr 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/04/corruptao-em-balanco-da-petrobras-e-avanco-mas-deixa-duvidas.html>>. Acesso em 31.05.2015.

MATOS, Heloiza Helena Gomes. *Comunicação Política e Comunicação Pública*. Organicom: Dossiê Comunicação Pública e Governamental, Ano 3. Número 4, 1º semestre de 2006.

MIRANDA, André. Petrobras pode diminuir ainda mais recursos culturais em 2015 graças a escândalos. *O Globo*, 23 nov 2014. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/cultura/petrobras-pode-diminuir-ainda-mais-recursos-culturais-em-2015-gracas-escandalos-14634871>>. Acesso em 31.05.2015.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. *A relação do Estado, da Sociedade e do Mercado na construção da cidadania. O papel das Relações Públicas*. São Paulo, 2001. Dissertação (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

\_. Comunicação organizacional e comunicação pública. In: MATOS, Heloiza (org.) *Comunicação Pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo: ECA-USP, 2013.

\_. Comunicação Pública e as estratégias de relações públicas nas alianças intersetoriais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Relações Públicas: histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_. *Gestão Pública, Comunicação e Cidadania: o caso da prefeitura de Campinas*. Trabalho apresentado no Núcleo de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXVI Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Belo Horizonte/MG, 02 a 06 de setembro de 2003.

SAFATLE, Vladimir. Desenvolver como mito. *Folha de S. Paulo*, 26 maio 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniao/220492-desenvolver-como-mito.shtml>>. Acesso em 26.05.2015.



# COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL: O CASO DA MEU MÓVEL DE MADEIRA

---

Sophia Rischbieter<sup>1</sup>  
Daiane Bertasso<sup>2</sup>

## RESUMO

O objetivo geral da pesquisa é compreender a relação entre a comunicação e a cultura organizacional na *Meu Móvel de Madeira* (MMM), empresa catarinense que vende móveis e objetos de decoração, exclusivamente, pela internet para todo o Brasil. Por meio do estudo de caso, buscamos: (1) identificar a cultura organizacional; (2) analisar como se organiza e se manifesta na MMM as modalidades da comunicação organizacional integrada – institucional, interna e administrativa, mercadológica e digital; (3) refletir sobre a relação entre comunicação e cultura organizacional. Entre os resultados, a confirmação de que é pela comunicação que a cultura organizacional se constitui, sendo que a cultura orienta as decisões nas modalidades da comunicação organizacional.

**Palavras-chave:** Comunicação; Comunicação organizacional integrada; Cultura organizacional; *Meu Móvel de Madeira*.

---

<sup>1</sup> Jornalista pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e acadêmica do curso de Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. E-mail: sophia@rischbieter.com.br.

<sup>2</sup> Professora no Departamento de Jornalismo da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e no Programa de Pós-Graduação em Jornalismo da UFSC. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa do CNPq Jornalismo, Cultura e Sociedade. E-mail: daianebertasso@gmail.com.

## INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta uma síntese do trabalho de conclusão de curso intitulado *Comunicação e cultura organizacional: o caso da Meu Móvel de Madeira* (RISCHBIETER, 2015) que tem como objetivo geral compreender a relação entre a comunicação e a cultura organizacional na *Meu Móvel de Madeira* (MMM), empresa catarinense que vende móveis e objetos de decoração, exclusivamente, pela internet para todo o Brasil. Por meio do estudo de caso, os objetivos específicos foram: identificar a cultura organizacional; analisar como se organiza e se manifesta na MMM as modalidades da comunicação organizacional integrada – institucional, interna e administrativa, mercadológica e digital; refletir sobre a relação entre comunicação e cultura organizacional.

Neste trabalho apresenta-se uma breve contextualização teórica acerca da comunicação nas organizações, comunicação organizacional integrada, comunicação como organização e cultura organizacional. Com base nesses conceitos é apresentado o estudo de caso da *Meu Móvel de Madeira* (MMM), sua história, aspectos de sua cultura organizacional, sua comunicação organizacional e uma análise da relação entre a comunicação e a cultura organizacional da empresa.

## COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A organização, em seu conceito mais simplório, é a associação de pessoas que coordenam esforços, cooperando uns com os outros em busca de objetivos comuns e resultados. Drucker defende que vivemos em uma sociedade de organizações, em que a maior parte das atividades é realizada por elas e dentro delas (1993 *apud* KUNSCH, 2003). Ao longo dos anos as organizações se transformaram e se adaptaram às novas demandas da sociedade (KUNSCH, 2003). A empresa é um exemplo de organização.

Nos estudos organizacionais, a comunicação foi vista durante algum tempo como algo instrumental que funciona como uma ferramenta para a obtenção dos resultados desejados. Caldas (2010) afirma que a comunicação era coisificada. É o modelo mecanicista da comunicação que se preocupa com a comunicação tangível, focada nos fluxos descendentes, que busca de resultados quantitativos e ignora contextos sociais, políticos, econômicos e tecnológicos (KUNSCH, 2003).

Atentas às mudanças, as organizações começaram a enxergar a comunicação sob um olhar mais estratégico, passaram a considerar as relações internas e os variados processos de interação com os públicos (KUNSCH, 2007). Parte-se de uma comunicação persuasiva para uma comunicação dialogada que objetiva criar e estabelecer relacionamentos, ser estratégica (CORRÊA, 2005).

## **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA**

O modelo de comunicação organizacional integrada proposto por Kunsch (2003) reúne as modalidades de comunicação interna e administrativa, institucional e mercadológica, permitindo ordenar a complexidade da comunicação nas organizações.

A comunicação interna e administrativa estrutura as organizações, possibilita a interação entre as pessoas e a realização das atividades, perpassa líderes e liderados em diferentes fluxos (MARCHIORI, 2008a; GRANDO, 2008). A comunicação interna é composta por dois sistemas: formal, planejado, e informal, espontâneo.

Enquanto a comunicação interna e administrativa está focada exclusivamente nas relações internas, a comunicação institucional é aquela que trabalha a dimensão pública das instituições, fortalece e dissemina a missão, a visão e os valores perante os públicos internos e externos, gerando em longo prazo uma identidade e imagem corporativa (KUNSCH, 2003).

Já a comunicação mercadológica diz respeito à comunicação que tem como objetivo alavancar os resultados e persuadir os públicos. Tal modalidade tem a responsabilidade de analisar, planejar e implementar programas que gerem o número desejado de vendas (KOTLER, 1980).

A comunicação digital conceitua-se pelo uso das tecnologias digitais e suas ferramentas para simplificar e dinamizar os processos de comunicação organizacional integrada (CORRÊA, 2005). Tal modalidade, portanto, não existe isoladamente, ela precisa estar associada à estratégia da comunicação interna e administrativa, institucional e mercadológica, a internet é um meio para dialogar com os públicos, não um fim em si mesma (CORRÊA, 2005). A internet inverte a lógica da oferta para a da demanda de informações, constitui um processo interativo entre organizações e seus públicos (MAINIERI, 2011; KUNSCH, 2014).



O modelo de comunicação organizacional proposto por Kunsch (2003) é complementado por Corrêa (2005) com a comunicação digital, sendo que o sugerido é analisar as estratégias em suas modalidades e ponderar quão mais eficaz seriam se utilizassem as tecnologias digitais (CORRÊA, 2005). Os modelos propostos por Kunsch e Corrêa revelam o quanto a comunicação constitui a organização.

## **COMUNICAÇÃO COMO ORGANIZAÇÃO**

A comunicação como organização é uma nova forma de compreender a comunicação e as organizações, nessa linha de pesquisa entende-se que a organização é constituída pela comunicação. Essa visão sugere que as organizações são interativas, dialógicas e possuem comunicações emergentes (CASALI, 2006).

Entretanto, comunicação e organização não são equivalentes, ambas se complementam e se necessitam mutuamente, a comunicação tem seu espaço, porque a organização tem seus objetivos, uma não funciona e não existe sem a outra (CASALI, 2006; MARCHIORI, 2008b). O entendimento da comunicação como organização foca em como os relacionamentos, a troca entre as pessoas vão constituindo as organizações, em especial as culturas que as constituem.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

A partir da compreensão da comunicação como organização chega-se ao estudo de como a comunicação que constitui a organização também constitui a cultura organizacional. Nos últimos 25 anos o termo cultura vem sendo estudado, mas as discussões a cerca da cultura organizacional fortaleceram-se apenas na década de 80 (SCHEIN, 2009; FREITAS, 1991a).

Entre as pesquisas sobre cultura organizacional, Schein (2007, 2009) propõe uma definição teórica e uma metodologia para o estudo da cultura organizacional, o estudo de caso apresentado mais a frente fará uso de seus conceitos e reflexões. Schein (2009, p.16) escreve que a cultura organizacional é um

padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão

tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Schein (2009) identifica diferentes níveis na cultura organizacional, o nível dos artefatos que é composto por tudo que é observável, mas difícil de decifrar e analisar, o nível dos valores que são as crenças que governam o comportamento das pessoas e o terceiro nível das suposições básicas, a essência da cultura da organização.

Partindo da pesquisa de Schein (2009) que afirma que a cultura organizacional surge por meio do aprendizado em grupo, Marchiori (2008b) sugere que as organizações precisam ser compreendidas como sistemas de comunicação e cultura, em que a comunicação cria condições para o desenvolvimento da cultura organizacional para posteriormente a cultura organizacional direcionar e orientar os processos de comunicação. Marchiori e Vilaça (2011) concluem que comunicação e cultura organizacional estão imbricadas.

## **O CASO DA MEU MÓVEL DE MADEIRA**

A *Meu Móvel de Madeira* (MMM) vende móveis e objetos de decoração exclusivamente pela internet, constituindo-se um comércio eletrônico. A organização está sediada na cidade de Rio Negrinho, interior de Santa Catarina. Emprega 60 pessoas, faturou 30 milhões de reais e cresceu 20% em 2014 (PALETA, 2015). Em 2013 havia crescido 40% e faturado 25 milhões de reais, a previsão de crescimento para 2015 é de 15%, devido ao cenário macroeconômico brasileiro (PALETA, 2015).

A *Meu Móvel de Madeira* foi criada pelo grupo Irani que completou, em 2011, 70 anos de existência. Previamente o grupo possuía uma indústria de móveis, adquirida em 1999, focada na exportação para os mercados europeu e norte-americano. Contudo, a empresa enfrentou desafios por ter sua produção concentrada no mercado externo.

Em 2006, decidiu criar uma marca de móveis própria que conseguiria agregar mais valor aos produtos e que teria suas vendas concentradas na internet, sendo que a exportação continuaria a funcionar paralelamente. A marca era a *Meu Móvel de Madeira*. A escolha da internet

como canal de venda se deu em razão dos altos custos para a implementação de lojas físicas e a rapidez de crescimento que a rede possibilita.

Apesar dos esforços, a MMM e a indústria de móveis representavam um pequeno percentual da receita do grupo. Em 2010, decidiu-se pelo fechamento da fábrica de móveis e a demissão de grande parte dos funcionários, em torno de 350 pessoas. A MMM continuou a existir, mas a partir desse momento começou a produzir seus produtos com fornecedores terceirizados. Nessa época, a liderança da MMM já era responsabilidade de Ronald Heinrichs, que entrou no grupo em 2009 como diretor de móveis. A figura e as atitudes do líder foram essenciais para a MMM, ele implementou mudanças desde o início de sua gestão. Sua maior inspiração nesse processo foi a *Zappos*, um site americano que vende roupas, sapatos e acessórios exclusivamente pela internet. Ele chegou a ir aos Estados Unidos fazer um curso na sede da empresa.

A missão da MMM foi definida em meio a todas essas mudanças, mas é ainda hoje válida e reconhecida por todos os funcionários: “Fazer da casa das pessoas o melhor lugar do mundo”. Os valores funcionam como direcionamentos, a maneira como os funcionários devem agir para fazer a casa das pessoas o melhor lugar do mundo. Os que não se identificam com esses valores são excluídos e acabam deixando a empresa.

A dinâmica de trabalho da MMM era, contudo, diferente da dinâmica do grupo Irani. A burocracia era um problema e as diretrizes de trabalho da MMM destoavam do modelo de gestão tradicional do grupo. O presidente da Irani propôs, então, que o Ronald, que já estava no comando da MMM, comprasse a empresa. Em 2012, a MMM deixou de fazer parte do grupo Irani.

Como o Ronald já estava na liderança da empresa e encabeçava as mudanças pelas quais a MMM estava passando, a transição de diretor para proprietário foi tranquila. Mas, novamente, como no caso das demissões foi tomado um cuidado com a comunicação dessa compra perante os membros da instituição e fornecedores, evitando-se rumores.

Após a separação do grupo Irani foi dada mais autonomia aos funcionários e uma das grandes preocupações do negócio passou a ser o atendimento ao cliente que antes funcionava como nas demais empresas, em um 0800 convencional. A MMM começou a busca pelo atendi-

mento UAU<sup>3</sup>, eles queriam deixar claro para o cliente que eles eram os maiores interessados em resolver os problemas dele.

A maior parte das organizações possui Serviço de Atendimento ao Cliente, o SAC, na busca por uma experiência diferenciada, a MMM denominou o seu SAC de SEC, Serviço de Encantamento ao Cliente. O SEC utiliza, por exemplo, estratégias de linguagem, todas as atendentes utilizam o primeiro nome quando respondem aos e-mails, atendem telefonemas ou escrevem no *whatsapp*. Durante a observação *in loco* acompanhamos a ligação de um cliente que havia feito um pedido em 2014, um ano antes, e que gostaria de falar com a mesma atendente com a qual ele falou da outra vez.

A área conquistou tamanha importância na MMM que se faz um esforço para que todos os novos funcionários iniciem o trabalho na empresa no setor de atendimento. O SEC é reconhecido como um diferencial do comércio eletrônico. As atendentes do SEC tem autonomia para resolver os problemas, não existem guias de respostas, cabe a elas, pensando na missão e nos valores, decidir como o atendimento será feito, quais respostas serão dadas. A única coisa que elas estão proibidas de fazer é dar desconto, contudo elas podem enviar brindes.

No escritório da MMM existem mensagens e imagens que reforçam as crenças da organização, são os artefatos visíveis descritos por Schein (2009). O ambiente de trabalho é integrado, não existem salas para cada departamento ou mesmo sala para a diretoria, as mesas ficam uma ao lado da outra. A sala integrada funciona, de acordo com os funcionários, para a integração, é um lembrete de que todos são iguais, instiga o envolvimento da equipe, facilita a interação e promove a transparência.

Pela maneira como a organização faz seu recrutamento e a socialização é possível perceber que as pessoas são valorizadas. O processo na MMM consiste em 6 etapas, entre elas um almoço com alguns funcionários antes da contratação e a primeira semana de reconhecimento, em que a pessoa acompanha a rotina de todos os setores.

---

<sup>3</sup> Para a MMM ter um atendimento UAU é ter pessoas para atender os clientes que tenham autonomia para decidir e resolver problemas, que usem o coração e se guiem pelos valores da empresa e que estejam sempre focados em tornar a casa das pessoas o melhor lugar do mundo.

Entre os benefícios que a MMM oferece aos seus colaboradores cabe ressaltar o PPR UAU (Programa de Participação nos Resultados), o qual está atrelado a metas do setor em que a pessoa trabalha e ao crescimento da organização. Entre as metas duas vem do NPS (*Net Promoter Score*), questionário respondido após a compra pelo cliente. Para definir as metas as equipes são ouvidas e os gerentes procuram entender o que é importante para eles, o que os desafia e o que eles querem fazer acontecer. O acompanhamento mensal das metas pode ser classificado como um rito de reforço da MMM, em que todo mês são reforçados os números, quão perto ou longe se está do objetivo.

Com o objetivo de organizar as diversas faces da cultura organizacional da MMM e estruturar os entendimentos observados, criamos o quadro abaixo a partir das dimensões propostas por Schein (2009).

#### QUADRO 1. DIMENSÕES CULTURA ORGANIZACIONAL MMM

DIMENSÃO	CULTURA ORGANIZACIONAL MMM
Natureza da Realidade e da Verdade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A verdade é construída em equipe, pela contribuição de todos;</li> <li>- A verdade do líder tem um peso diferenciado;</li> </ul>
Natureza do Tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigência de desempenho, mas com tolerância ao ritmo de trabalho, direito a paradas;</li> </ul>
Natureza do Espaço	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente integrado, noção de igualdade;</li> </ul>
Natureza da Natureza Humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser humano como alguém que tem potencial, amadurece, aprende, melhora;</li> <li>- Demanda maior autonomia;</li> </ul>
Natureza da Atividade Humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança pensa mais estrategicamente, mas o pensar das atividades, a execução, é tarefa de toda a equipe;</li> <li>- Liderança pelo exemplo;</li> <li>- Trabalho extrapola espaço da empresa, participa da vida cotidiana também;</li> </ul>
Natureza dos Relacionamentos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorização e estímulo à cooperação;</li> </ul>

Fonte: Rischbieter (2015)

Especificamente quanto à comunicação, a MMM tem um olhar muito ressaltado por pesquisadores, mas que se constitui um desafio na prática, a comunicação como relacionamento. A MMM se propõe a conversar com seu cliente. A responsável pela área explicou que o objetivo é se relacionar com ele para convidá-lo a fazer parte da história da marca, a venda é vista como uma consequência. Os atributos valorizados na comunicação da MMM são sinceridade, alma e autenticidade.

A partir do modelo da comunicação organizacional integrada criamos o esquema a seguir para a MMM (Figura 1).



**Figura 1. Diagrama da Comunicação Organizacional Integrada na MMM (RISCHBIETER, 2015)**

O modelo é adaptado e baseado nos de Kunsch (2003) e Corrêa (2005) com as principais estratégias de comunicação organizacional da MMM. Inicia-se a leitura do modelo pela elipse da comunicação interna e administrativa por acreditarmos que é a partir dela que as demais tomam forma. Em seguida, a comunicação institucional é aquela que visa o relacionamento com os públicos de interesse da organização. Enquanto que a comunicação mercadológica é a focada na persuasão, que deseja mostrar ao cliente que os produtos da MMM possuem design exclusivo, que o sistema de entregas da empresa é diferenciado e por aí vai. A comunicação digital está situada acima das três, porque entendemos que na comunica-

ção digital se expressam tanto a institucional, a mercadológica, quanto a interna, de acordo com o canal. No modelo existem também flechas para ilustrar que as ações de comunicação podem interagir com mais de uma modalidade, não são perfeitamente separadas.

A comunicação interna inicia-se pelo escritório da MMM, a sala que não possui divisórias, as revistas, as frases, as imagens, além desses artefatos, existem paredes de giz que servem como um grande quadro de mensagens. Nas salas encontram-se ainda duas televisões LCD que transmitem em tempo real, revezando-se entre duas telas, informações sobre produtos mais vendidos e acessados, faturamento do dia, meta para o dia e mês e informações advindas do *Google Adworks*, que apresenta as estatísticas do site, relativas ao tráfego.

A integração da sala facilita ainda o diálogo entre líder e liderados e vice versa, segundo os entrevistados, estabelece uma relação de igualdade entre as pessoas. A comunicação ascendente e descendente é facilitada. Existe também abertura quanto ao conteúdo da conversa. Pode-se conceituar a comunicação interna como aberta e com foco no diálogo oral, por ainda ser uma empresa pequena e que consegue alocar a maior parte da equipe em um mesmo ambiente.

A MMM faz uso intenso da comunicação institucional. Como exemplo de comunicação institucional da MMM, mas que também se enquadra na modalidade mercadológica, citamos o caso dos buscadores de preço, que são sites que comparam preços de diferentes empresas para que o consumidor encontre a que está vendendo mais barato. A MMM decidiu, ancorada por sua missão e valores, não participar dos buscadores, porque ela quer ser escolhida pelos clientes pela qualidade do produto, design diferenciado, quer entregar valor mais que preço. É uma escolha estratégica, mas é também uma escolha de comunicação.

Outro exemplo é o caso do site Reclame Aqui que se apresenta como um canal de reclamações para o consumidor brasileiro, é um termômetro para averiguar como as organizações atendem os clientes com problemas na internet. A reputação da MMM de maio de 2014 ao mesmo mês em 2015 é ótima, sendo que tal avaliação é baseada em quatro critérios: índice de resposta, média das avaliações, índice de solução e índice de novos negócios. Com relação ao atendimento, 100% das reclamações

foram atendidas e solucionadas e 60,9% das pessoas voltariam a fazer negócio com a MMM.

Os consumidores, todavia, são apenas um dos públicos que a comunicação institucional pode alcançar. A MMM faz uso da comunicação institucional com os fornecedores como uma forma de aproximá-los do negócio, fazê-los sentirem-se parte do que acontece na empresa, é uma comunicação, mais uma vez, que visa o relacionamento.

Outro projeto da comunicação institucional da MMM é a publicação de um livro sobre a empresa, similar ao que a *Zappos* possui. O objetivo é contar a história da MMM, os erros e acertos para motivar outros empreendedores. No Brasil, de acordo com o líder, tem-se o costume de esconder as práticas das organizações, como se fossem segredo, na esperança de que ninguém descubra o que é feito.

Como a MMM investe muito em relacionamento e conteúdo, a comunicação mercadológica aparece de maneira mais sutil na organização. A principal estratégia é o e-mail marketing, enviado duas vezes por semana para clientes cadastrados no site e aqueles que já compraram algum produto. O e-mail marketing é uma mensagem que busca impactar o destinatário, sendo que o impacto desejado é, na maior parte das vezes, a compra de um produto. Esse tipo de e-mail é diferente de uma newsletter que se propõe a trazer informações, notinhas. No caso do e-mail marketing da MMM, existe todo um cuidado com o design, a estrutura, a escolha das temáticas, as fotos produzidas e os textos. Cada e-mail tem um tema ao qual se associam produtos e conteúdos que levam as pessoas a outros lugares na rede. Existem ainda promoções que acontecem exclusivamente para aqueles que recebem os e-mails ou mesmo brindes.

A MMM não considera benéfica a publicidade em revistas ou jornais, já fez, mas não faria novamente. Em contrapartida, em 2015 a empresa investiu em um comercial de quase um minuto no *GNT*, decisão que para eles foi a mais acertada por já estarem participando do programa *Santa Ajuda* no mesmo canal. Foi criada uma força-tarefa para produzir e tornar a propaganda realidade, a empresa optou por não contratar uma produtora e fazer internamente o comercial.

Quanto à comunicação digital, suas principais características são interatividade, hipertextualidade, multimedialidade e a compreensão de



que na internet públicos são criados constantemente. No caso da MMM, que busca um relacionamento com os seus clientes, a interatividade é essencial. A MMM recebe feedback instantâneo às suas publicações na rede, críticas e sugestões, pode responder aos clientes com dúvidas. Na internet o receptor é também emissor, ele contribui e recebe uma resposta. No site todos os comentários em relação aos produtos são aceitos, tanto positivos quanto negativos, e respondidos. As respostas ficam a cargo da equipe de atendimento que aprova um por um.

Para o Blog é feito um planejamento mensal com as principais datas do mês e com conteúdos que se relacionam ao que está planejado para o e-mail marketing, para os canais se complementarem. Os assuntos que estão aparecendo na internet e nas revistas, tendências, também aparecem no Blog. Prioriza-se o uso de imagens próprias, mas o espaço é aberto para a contribuição de terceiros, por exemplo, um leitor enviou imagens do antes e depois de sua varanda e o Blog publicou. O Blog é o canal em que a MMM explica através de inspirações como seus produtos podem ser usados. Detalhes deixam a página mais pessoal, ao final de cada texto está escrito “Postado com carinho pela MMM”. A linguagem é solta e leve, nas respostas aos comentários novamente busca-se a aproximação com o cliente, como se estivesse falando com um amigo.

De todas as mídias o *Facebook* é o mais expressivo com mais de 800 mil curtidas, diversas publicações diárias e respostas aos comentários em no máximo 24 horas. Na rede social a MMM sugere outros sites na internet, usando a hipertextualidade, com links interessantes de decoração e arquitetura, no sentido de gerar conteúdo para o seguidor. No *Facebook* o foco é a comunicação institucional. Os textos são curtos e sempre possuem alguma imagem, pensando-se na multimedialidade.

Analisando a comunicação digital globalmente, a partir das características propostas por Corrêa (2005), a MMM faz um esforço para usar a hipertextualidade em todas as mídias digitais, associando sempre seu conteúdo ao que está sendo produzido por outros autores. A organização compreende a importância das imagens, do vídeo, do uso de diferentes mídias para garantir uma comunicação mais eficaz. Quanto à interatividade, existe toda uma preocupação em responder os clientes rapidamente e utilizar uma linguagem mais amigável com uso de símbolos como “:)”.

Consideramos que a MMM se encontra no patamar de eficácia comunicacional digital sugerido por Corrêa (2005) que possui entre os requisitos: gerar conhecimento para o público que acompanha a empresa na rede, influenciar ações no mundo real e proporcionar interação das pessoas com as ferramentas das plataformas.

## MEU MÓVEL DE MADEIRA – RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

A relação entre comunicação e cultura organizacional se dá de maneira contínua e isomórfica. É um processo dinâmico, em que não se pode determinar um momento para o início da comunicação ou da cultura organizacional ou da relação entre ambas. Comunicação e cultura organizacional se constituem reiteradamente.

Através das entrevistas realizadas na *Meu Móvel de Madeira*, da observação direta, da documentação e dos artefatos físicos conseguimos reconhecer faces da relação entre comunicação e cultura organizacional, de maneira ainda um pouco superficial pelas limitações de tempo e espaço desta pesquisa. A partir disso, ressaltamos abaixo algumas falas dos entrevistados que exemplificam momentos em que comunicação e cultura organizacional se relacionam e se constituem.

### QUADRO 2. RELAÇÃO COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL MMM

<p>Fechamento indústria de móveis - preocupação em comunicar pessoalmente funcionários demitidos:</p>	<p>“Foram 350 pessoas mais ou menos [demitidas], o Ronald fez questão de <b>falar</b> com todas elas” (entrevistado 8).</p>
<p>Mudanças na cultura organizacional depois da venda da MMM para o Ronald:</p>	<p>“A gente acabava <b>conversando</b> com ele e aos poucos todo mundo foi se <b>adaptando do outro jeito</b>” (entrevistado 1).           “Não tem como dizer a partir de hoje tudo mudou, não, as coisas foram mudando, hoje a gente vê que é outra coisa, é outro ambiente de trabalho, a empresa totalmente diferente, mas <b>aconteceu aos poucos</b>, a gente acabou nem percebendo” (entrevistado 1).</p>

Teorias e crenças da liderança:	<p>“A gente tem que saber o que a gente quer, como o <b>Ronald sempre fala</b>, buscando sempre em primeiro lugar a gente aqui, os nossos funcionários, porque não adianta você não estar bem e querer que o cliente esteja em primeiro lugar, não pode ser” (entrevistado 1).</p> <p>“Faz toda diferença o posicionamento dele, porque se ele <b>fala uma coisa e faz outra</b> as pessoas não vão ficar e não vão acreditar né” (entrevistado 5).</p>
Artefatos visíveis:	<p>“A ideia do mapa é realmente <b>dizer</b> que a gente pode olhar de forma diferente, a gente não precisa ver as coisas do jeito que alguém te disse que tinha que ser, às vezes não é assim” (entrevistado 1).</p> <p>“O lance de ter os valores na parede é porque nós queremos que o tempo todo os valores estejam <b>presentes</b>” (entrevistado 7).</p>
Socialização:	<p>“Quando ela chega [nova funcionária], ela normalmente passa uma manhã <b>conversando com o gestor</b> dela, que vai contar sobre como as coisas funcionam aqui, vai reforçar a missão, os valores” (entrevistado 2).</p> <p>“Nós queremos que ele [novo funcionário] <b>interaja</b> com todos os setores individualmente, isso por si só já faz uma integração grande” (entrevistado 7).</p>
Cooperação:	<p>“É muito legal ver a <b>interação</b> que acontece quando todos estão mais próximos” (entrevistado 7).</p> <p>“A ideia é <b>conversar</b> sobre alguma dificuldade, é compartilhar” (entrevistado 8).</p>

Fonte: Rischbieter (2015)

A partir do quadro visualizamos o quanto comunicação e cultura organizacional se constituem. Desde o momento em que é necessário demitir funcionários para dar novos rumos a organização e a maneira como se escolhe comunicar tal evento ao estabelecimento de um am-

biente cooperativo de trabalho. São pelas falas, pelo diálogo entre os funcionários que cada face da cultura organizacional é constituída.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na MMM constatamos uma valorização da cultura que vem sendo construída, existe uma percepção de que ela é resultado do trabalho de equipe. Sendo que existe uma atenção especial às atitudes e crenças do líder. A cultura da organização, entretanto, ao mesmo tempo em que valoriza e reconhece as pessoas, não suporta comportamentos divergentes de recém-contratados. Tal mecanismo de aceitação ou rejeição de novos funcionários é uma das faces de controle na organização.

Freitas (1991b) analisa que a cultura é uma fonte sofisticada de controle. A cultura controla e justifica comportamentos, sejam eles positivos ou negativos, mas paralelamente cria um espectro de possibilidades e mudanças possíveis para as organizações. Como Marchiori (2008b) e Schein (2007) constataram, não existem culturas certas ou erradas, essas são construções que não permitem reproduções, as culturas são únicas e não servem como material para julgamento.

A cultura é construída pela comunicação e serve posteriormente como fonte para as modalidades da comunicação organizacional integrada – institucional, interna e administrativa, mercadológica e digital. Contudo, situar as estratégias nas modalidades é um desafio pela reduzida produção acadêmica quanto à prática da comunicação organizacional integrada. No caso da MMM, que tem o foco na comunicação digital, é ainda mais delicado, pois a pesquisa na área é recente, mas pudemos constatar que as modalidades ‘tradicionais’ da comunicação organizacional permeiam e coexistem na digital. Portanto, o principal resultado do trabalho é a confirmação de que é pela comunicação que a cultura organizacional se constitui, sendo que a cultura orienta as decisões nas modalidades da comunicação organizacional.

## REFERÊNCIAS

CALDAS, Miguel P. Prefácio. In: MARCHIORI, Marlene (Coord.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2006.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. **Organicom**. Ano 2, no 3. São Paulo: ECA/USP, 2º semestre de 2005.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991a.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional grandes temas em debate. **RAE - Revista administração empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, 1991b.

GRANDO, Giselle Bruno. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

KOTLER, Philip. **Marketing**. 3. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3ª Edição. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Signo pensam**. Bogotá, n. 51, Dec. 2007.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **MATRIZES**. Vol.8, No2. São Paulo: ECA/USP, jul./dez. 2014.

MAINIERI, Tiago. (Re)pensando a comunicação organizacional na era digital. Revista **Famecos**, Porto Alegre, v.18, n.2, maio/ago. 2011.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008a.

\_\_\_\_\_. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008b.

MARCHIORI, Marlene; VILAÇA, Wilma. Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas imbricados ou Desarticulados. In: **Anais do V Congresso Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Abrapcorp**. São Paulo. 2011.

PALETA, Soraia. Capacidade de fabricação cresce, mas produção cai. **Brasil Econômico**, MPME – Micro, Pequenas e Médias Empresas. 3ª ed. 2015. Sem paginação. Disponível em: < <http://brasileconomico.ig.com.br/especiais/mpme/edicao03.html>>. Acesso em 30 de maio de 2015.

RISCHBIETER, Sophia. **Comunicação e cultura organizacional: o caso da *Meu Móvel de Madeira***. Monografia de Graduação em Jornalismo. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Comunicação e Expressão. Departamento de Jornalismo, 2015.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. 2.ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2007.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.



# CROWDFUNDING: O CONSUMO COLETIVO FINANCIANDO SONHOS.<sup>1</sup>

---

Diego Edir Teixeira Cezar da Cruz<sup>2</sup>  
Greicy Marianne Lopes Guimarães Cahuana Villegas<sup>3</sup>

## RESUMO

Este trabalho pretende discutir qual a relevância que o financiamento coletivo desempenha na sociedade enquanto potencializador de projetos empresariais e/ou culturais que não dispõem de recursos financeiros, principalmente em sua fase inicial. No decorrer do trabalho, os principais conceitos que regem esse fenômeno são destacados e discutidos, bem como exemplificados por meio de histórias de projetos já financiados através do Catarse.me, principal site brasileiro da área. Vamos perceber como *crowdfunding* está ajudando pessoas a tirar seus projetos e sonhos do papel e começar a realizá-los a partir da doação de quantias em dinheiro que indivíduos realizam, passando assim, a consumir e patrocinar os sonhos alheios.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, que ocorreu entre 17 e 20 de maio de 2016, na Universidade Anhembi Morumbi/ São Paulo terá como tema COMUNICAÇÃO-ECONOMIA CRIATIVA-ORGANIZAÇÕES.

<sup>2</sup> Bacharel em Publicidade e Propaganda (FEAPA) e especializando em Marketing (UFPA). Email: diegoteixeirapublicidade@gmail.com

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho. Doutoranda em Tecnologias da Inteligência e Design Digital pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). Mestre em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). Bacharel em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda – pela Universidade da Amazônia (UNAMA). Bacharel em Comunicação Social – Jornalismo – pelo Centro Universitário das Faculdades Integradas Alcântara Machado (FIAMFAAM). Bacharel em Relações Públicas pelo Instituto de Estudos Superiores da Amazônia (IESAM). E-mail: lopes.villegas@gmail.com



**Palavras-chave:** Crowdfunding; Consumo; Colaborativismo; Cultura Participativa.

## **MUDANÇAS NOS HÁBITOS DE CONSUMO**

A evolução tecnológica influencia diretamente nos hábitos de consumo e de comportamento de uma sociedade e por consumo, entendemos como “o conjunto de processos socioculturais nos quais se realizam a apropriação e os usos dos produtos” (CANCLINI, 1999, p. 77) impulsionados outrora apenas pelos grandes veículos de comunicação, mas que hoje, tem na internet uma forte ferramenta de integração. O fato é que em nossa sociedade, o ato de consumir vai além da aquisição de um produto, tem um aspecto cultural e social, como uma espécie de identidade a partir da obtenção de produtos e serviços, onde:

As criaturas se reconhecem em suas mercadorias; encontram sua alma em seu automóvel, hi-fi, casa em patamares, utensílios de cozinha. O próprio mecanismo que ata o indivíduo a sua sociedade mudou, e o controle social está ancorado nas novas necessidades que ela (a sociedade) produziu (MARCUSE, 1968, p. 31).

A internet trouxe fortes mudanças no comportamento do consumidor, fazendo com que coisas que há décadas pareciam impossíveis, não passarem de rotina em nossas vidas, como pagar uma conta sem sair de casa, visitar outro país por meio do Google ou mesmo estudar em uma universidade de outro estado, como a UNIP, Maurício de Nassau, Estácio de Sá dentre outras. Uma das mudanças mais significativas que a internet implementou no consumo, é que o “mercado online não conhece as distâncias geográficas. Todos os seus pontos estão em princípio igualmente ‘próximos’ uns dos outros para o comprador em potencial” (LÉVY, 1996, p. 62), fazendo frente a ideia de estar pessoalmente no ponto de venda e modificando a ideia de consumo que antes se dava exclusivamente in loco.

Como já foi apontado por Marcuse (1968), o consumo está ligado à uma questão social e mais do que isso, a uma apropriação semiótica do ato de consumir, visto que “nunca se consome o objeto em si (...) manipulam-se sempre como signos que distinguem o indivíduo, quer filiando-o no próprio grupo tomado como referência ideal, quer

demarcando-o do respectivo grupo por referência a um grupo de estatuto superior” (BAUDRILLARD, 1995, p. 60) destacando o poder simbólico no ato de consumir. Uma questão parece surgir, mesmo que o consumo esteja ligado a uma formatação social, ele pode acontecer em circunstâncias onde o maior beneficiado é o “vendedor” e que o produto a qual ele esteja consumindo se dá – pelo menos a princípio – de forma abstrata? Vamos tentar responder essa pergunta a partir da cultura participativa apontada por Jenkins (2008).

Dentro desse contexto de reciprocidade consumista, encontramos uma nova forma de consumir, dessa vez, sem o caráter individualista divulgado pelo mercado, pelo contrário, é um espaço onde todos estão sinergicamente consumindo e mais do que isso, é fundamental que todos consumam para que haja a existência do produto final. Esse fenômeno ficou conhecido como financiamento coletivo e que vem ganhando força, basicamente se é uma “prática que se constitui na reunião de um grupo de pessoas dispostas a doar pequenas quantias em prol de uma causa” (XAVIER, 2014, p. 7), o que conhecemos popularmente no Brasil como “fazer uma vaquinha”<sup>4</sup>. Essa prática não é nova e muito menos surgiu com a internet, a rede apenas “acelera e simplifica o processo de encontrar grandes grupos de financiadores potenciais” (HOWE, 2009, p. 222). Apesar da afirmação de Howe (2009) ser generalista tendo em vista que *crowdfunding* não está ligado necessariamente a grandes grupos, mas também ao consumidor final, ela não anula a mecânica do processo.

O termo brasileiro inclusive deu origem ao nome a empresa Vakinha<sup>5</sup> que trabalha com financiamento coletivo e se intitula um site de “vaquinha digital”. Dentro desse panorama de trocas que já acontece há certo tempo, tivemos a ajuda da rede mundial de computadores, que fez com que o fenômeno a tomasse proporções maiores e recebendo o nome de *crowdfunding*, palavra que vem do inglês da junção de duas outras palavras, *crowd* que significa “multidão” e *funding* que significa “financiamento”.

---

<sup>4</sup> Uma expressão de várias pessoas com a intenção de atingir um determinado objetivo ou comprar alguma coisa”. Disponível em <http://www.significados.com.br/fazer-uma-vaquinha/> acesso em 25/02/16.

<sup>5</sup> Site de financiamento coletivo online. Disponível em: <https://www.vakinha.com.br/> Acesso em 22/02/16.

O financiamento coletivo não foge do caráter social e semiótico do consumo, como como vamos perceber no decorrer desse trabalho, pois muito mais do que a “vaquinha”, o crowdfunding se baseia na troca mútua, visto que não é apenas uma doação unilateral, o doador recebe por sua doação, algum tipo de recompensa previamente definida de acordo com o valor doado, mas o fenômeno é muito maior do que uma troca mercadológica, há um sentimento que motiva o ato de ajudar o próximo, esse sentimento está ligado ao fato de que o consumidor não é mais passivo, ele é parte integrante de um sistema e colabora ativamente com o desenvolvimento de coisas que acredita, todavia, veremos como se dá essa troca mais adiante, por hora, nos concentraremos em esclarecer os conceitos que regem o crowdfunding.

Há primeiramente a necessidade de entender um ponto importante nesse processo, antes de avançarmos, esse entendimento se dá no que conhecemos como multidão, pois é preciso destacar a importância de falar dela e principalmente, falar sem estereótipos ou homogeneização, do contrário é impossível haver um fenômeno que precisa necessariamente de uma configuração social que foge de unidades. A ideia que se quer colocar a respeito da multidão, é que ela seja vista como:

(...) uma multiplicidade irreduzível; as diferenças sociais singulares que constituem a multidão devem sempre ser expressas, não podendo ser aplainadas na uniformidade, na unidade, na identidade ou na indiferença. A multidão não é apenas uma multiplicidade fragmentada ou dispersa. (HARDT; NEGRI, 2005, p. 145)

A visão holística é importante dentro do conceito do *crowdfunding*, principalmente porque estamos falando de agentes ativos dentro do processo de contribuição e transformação do cenário em que vivemos. É a diferença entre os indivíduos que faz com que seja possível a evolução de conhecimento por meio de debate de ideias contrárias ou mesmo por questionamentos subjetivos. As pessoas dentro de sua visão subjetiva, debatem, pontuam, afirmam, discordam e concordam entre si e isso é fundamental para que tenhamos uma inteligência formada por todos os cidadãos mutuamente, isso é o que conhecemos como inteligência coletiva, uma espécie de:

(...) inteligência distribuída em toda parte, continuamente valorizada e sinergizada em tempo real. (...) o conjunto canônico das aptidões cognitivas, a saber, as capacidades de perceber, de lembrar, de aprender, de imaginar e de raciocinar. Na medida em que possuem essas aptidões, os indivíduos humanos são todos inteligentes. No entanto, o exercício de suas capacidades cognitivas implica uma parte coletiva ou social geralmente subestimada. (...) Antes de mais nada, jamais pensamos sozinhos, mas sempre na corrente de um diálogo ou de um multidialogo, real ou imaginado. Não exercemos nossas faculdades mentais superiores senão em função de uma implicação em comunidades vivas com suas heranças, seus conflitos e seus projetos (LÉVY, 1996, p. 96 e 97).

A ideia colocada por Lévy (1996) de que existe uma espécie de inteligência social, é reforçada ainda, por Jenkins (2008, p. 54) onde ele afirma que a inteligência coletiva – falando neste caso em âmbito cibernético - “refere-se a essa capacidade das comunidades virtuais de alavancar a expertise combinada de seus membros”. Sendo assim, todos os indivíduos contribuem subjetivamente a partir de sua gama de conhecimento, entendimento, significado, fazendo com que a união de todos os tipos de conhecimento, configure a inteligência coletiva.

Então para que o crowdfunding seja possível, precisamos entender que ele só existe em sociedade e que a multidão, a partir de sua inteligência coletiva é que consegue operacionalizar e contribuir cognitivamente com esse fenômeno, em grande parte com a ajuda da internet, mas não somente dela como veremos mais a frente. Esse cenário de compartilhamento também implica em outro conceito importante, conhecido como crowdsourcing, ou seja, quando a “multidão se une para criar conteúdo, solucionar problemas ou desenvolver tecnologia ou projetos, compartilhando e unindo ideias e conhecimentos” (GIARDELLI, 2012, p. 25) ponto fundamental para o financiamento coletivo, visto que não se trata apenas da contribuição financeira de cada indivíduo, mas também cognitiva.

## **O INDIVÍDUO NO PAPEL DE PRODUTOR COLETIVO**

Os usuários do século XXI são agentes modificadores, criadores e motivadores de novas arrumações na sociedade, como pontuou Castro (2011, p. 01) ao afirmar que “o mundo está vivendo a era C: colaboração,

conectividade, compartilhamento de conhecimentos, co-criação”, daí vem o reforço de que não podemos entender multidão com uma visão estereotipada, pois o conceito da crowdfunding está ligado principalmente ao dinamismo da inteligência coletiva e a forma como ela se articula a partir da subjetividade dos consumidores. A fim de uma melhor explanação a respeito do processo de construção do financiamento coletivo, podemos atentar para o fato de que o:

*Crowdfunding* envolve um chamado aberto, essencialmente através da Internet, para a provisão de recursos financeiros, quer em forma de doações ou em troca de algum tipo de recompensa e/ou direitos de voto, a fim de apoiar as iniciativas para fins específicos. (BELLEFLAME; LAMBERT & SCHWEINBACHER, 2012, p.7).

Apesar da afirmação de Belleflame e Lambert & Schweinbacher (2012) de que o crowdfunding se materializa exclusivamente por meio da internet, ela pode ser pouco objetiva se entendermos que é perfeitamente possível haver um financiamento coletivo de um projeto, sem que haja necessariamente o intermédio da rede mundial de computadores. Existem dois bons exemplos no Brasil de como o crowdfunding pode ser realizado por meio tradicionais de comunicação, usando apenas a convergência midiática, termo cunhado por Jenkins (2008) para definir a união de meios comunicacionais a fim de uma melhor difusão de determinada narrativa. Esses exemplos são dois programas de auxílio às pessoas com dificuldades financeira e física que tem no financiamento coletivo, o apoio para que ele se torne viável, são eles o Teletom e o Criança Esperança (Figura 01).

**FIGURA 01: PROGRAMAS QUE UTILIZAM O FINANCIAMENTO COLETIVO.**

Fonte: <http://novaslistas.com.br/televisao/155-crianca-esperanca-x-teleton>

Nesses programas, a emissoras televisão (Rede Globo e SBT) criam uma programação específica que conta com a participação de diversos artistas e celebridades para – por meio do apelo a autoridade – que consigam que os telespectadores doem dinheiro para ajudar jovens necessitados, pelo menos em teoria. Agora se levarmos em consideração que nesses programas a única participação do consumidor (colaborador financeiro) é realmente como a pessoa que doa dinheiro e não a que contribui cognitivamente para o projeto (com exceção pontual do Teleton que presenteia o contribuinte com bonecos de acordo com a quantia doada), realmente colocamos a internet como a única plataforma que permite esse tipo de contribuição, levando em consideração que para as pessoas, “o que as motiva não é dinheiro nem reconhecimento, mas a sensação de estarem inseridas no mundo, [...], de se expressar, transformar e trocar ideias que merecem ser espalhadas” (GIARDELLI, 2012, p. 21). Isso é o um retrato da cultura participativa que a nova sociedade está desfrutando, o que:

(...) contrasta com noções mais antigas sobre a passividade dos espectadores dos meios de comunicação. Em vez de falar sobre produtores e consumidores de mídia como ocupantes de papéis separados, podemos agora considerá-los como participantes interagindo de acordo com um novo conjunto de regras, que nenhum de nós entende por completo (JENKINS, 2008, p. 28).

Um completo rompimento com o modelo funcionalista de enxergar o receptor, onde ele deixa a cadeira de passivo e assume sua postura crítica perante os conteúdos das mídias. A globalização é sem dúvida um importante fator dentro desse processo, afinal, foi ela quem democratizou os meios de comunicação, principalmente com o advento da internet e deu voz aos que não podiam falar. Esse processo foi definido por Anderson (2006) como a teoria da calda longa, que tirou o monopólio comunicativo de pequenos grupos de liderança e distribuiu de maneira muito mais igualitária, quebrando o antigo modelo *broadcast* de comunicação que funcionava como “uma máquina de imposição da cultura dominante – ideologia dos dominantes, bem entendido – sobre o resto da sociedade” (ROCHA, 1995, p. 62), programando as vontades, desejos, ideologias e sentimentos nas pessoas, realidade muito diferente do que podemos perceber no século XXI. O impacto que a globalização trouxe para o mundo pode ser percebido por meio de diversos aspectos como as:

(...) mudanças em tecnologia, demografia, negócios, na economia e no mundo, estamos entrando em uma nova era, na qual as pessoas participam da economia como nunca antes. Essa nova participação atingiu um ápice no qual novas formas de colaboração em massa estão mudando a maneira como bens e serviços são inventados, produzidos, comercializados e distribuídos globalmente. Essa mudança apresenta oportunidades de longo alcance para todas as empresas e pessoas que conectam. (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 20).

A possibilidade de comunicação entre as mais diversas camadas sociais, culturais, demográficas, políticas e educacionais, trouxe para o mundo a possibilidade do trabalho em equipe e da contribuição sinérgica da sociedade. Hoje todo mundo pode apoiar causas que acredita por meio de um simples clique ou ainda, por meio de algumas teclas que expressem dicas, conselhos ou críticas.

## **FINANCIANDO SONHOS**

É no contexto de uma sociedade conectada, participativa e com uma imensa vontade de contribuir com questões que lhe são atraentes, que os sonhos e projetos têm uma grande chance de sair do papel e ganhar o mundo, tudo depende de como o proponente mostra o seu

desejo e qual a forma de recompensa dará de acordo com a contribuição de cada um, porque apesar de haver sim uma vontade contributiva do usuário, existe uma espécie de moeda de troca entre o proponente e o contribuinte dentro do processo de persuasão. O *crowdfunding* a partir de uma linha de pensamento mais adequada a sociedade da informação, é entendido como um:

(...) processo em que o próprio público colabora para o financiamento de um projeto. Através de sites na internet, os produtores anunciam sua ideia (para um filme, obra de arte ou produto de qualquer espécie) e pedem ajuda financeira aos internautas, que fazem então doações com a intermediação desses sites. (FELINTO, 2012, p. 140).

Uma alternativa para as pessoas que não conseguem financiamento por meio de agências de crédito e bancos. Para deixar mais claro como funciona esse fenômeno, citaremos um caso brasileiro de um site que funciona como uma plataforma que une pessoas que querem tirar seus sonhos do papel com pessoas que estão dispostas a contribuir financeira e cognitivamente com ele, nesse contexto:

(...) o site de *crowdfunding* que mais se destaca, devido ao número e variedade de projetos e doações, é o Catarse. Criado no ano de 2011, a plataforma foi inspirada no site americano Kickstarter. O funcionamento é comum à maioria das plataformas: o proponente envia o projeto, preenchendo um formulário no próprio site, determinando o valor e prazo para a arrecadação do dinheiro (no máximo 60 dias). A partir de então, o autor do projeto é responsável pela divulgação e escolha da recompensa que deverá ser entregue aos doadores (pode ser um DVD, um ingresso para o show, livro, nomes nos créditos do filme, etc.). As doações começam a partir de R\$ 10. Se, ao término do prazo estabelecido, o montante não for atingido, o dinheiro é devolvido e o projeto não é financiado. (VALIATI, 2013, p. 48).

Para que não haja lacunas a respeito do termo *crowdfunding*, é interessante saber que ele “teve origem a partir da evolução de iniciativas como o banco de microempréstimo americano Kiva, uma organização que usa as doações de pessoas físicas para realizar empréstimos a usuários de países



em desenvolvimento” (VALIATI, 2013, p. 47). Foi com isso que começou a se ter uma noção mais precisa do poder que a população tem quando resolve somar pequenas quantias em dinheiro, que juntas, acabam sendo fundamentais para financiar projetos que outrora não tinham apoio.

A internet potencializou o fenômeno do financiamento coletivo, o que resultou na criação de diversos sites como o já citado Vakinha<sup>6</sup>, o Benfeitoria<sup>7</sup>, o Juntos.com.vc<sup>8</sup>, o Bicharia<sup>9</sup> – que levanta a bandeira das causas animais - e o Queremos<sup>10</sup>, além de muitos outros, mas por efeito de consistência deste trabalho, optamos por trabalhar apenas com o também já citado, Catarse, que até a data de execução desse trabalho já arrecadou R\$ 39 milhões, financiou 2.365 projetos por meio da doação de pelo menos 265.624 pessoas<sup>11</sup>. Isso mostra a força que esse fenômeno possui enquanto mobilizador e transformador da realidade. A exemplo de projetos que foram financiados pelo Catarse a partir de financiamento coletivo, podemos citar o da literatura infanto-juvenil, A princesa e a costureira, que fala de “um conto de fadas sobre o casamento de uma princesa e um príncipe. Até aí, tudo parece normal. Só que quando a princesa vai a uma costureira para preparar seu vestido, elas se apaixonam” (Catarse, 2015). Com apenas uma semana de projeto, ela já havia arrecadado R\$ 5.240,00 sendo que a meta era apenas R\$ 4.600,00.

---

<sup>6</sup> Disponível em: <https://www.vakinha.com.br/> acesso 25/02/16.

<sup>7</sup> Disponível em: <http://benfeitoria.com/> acesso em 25/02/16.

<sup>8</sup> Disponível em: <http://juntos.com.vc/pt/projects> acesso em 25/02/16.

<sup>9</sup> Disponível em: <http://www.bicharia.com.br/> acesso em 25/02/16.

<sup>10</sup> Disponível em: [www.queremos.com.br/](http://www.queremos.com.br/) acesso em 25/02/16.

<sup>11</sup> Disponível em <https://www.catarse.me/pt/hello> acesso em 25/02/16.

**FIGURA 02 – PROJETO A PRINCESA E A COSTUREIRA.**



Fonte: <http://goo.gl/Wy0vLc>

Os avanços que o *crowdfunding* trouxe para a humanidade são diversos e comportam todas as atividades da sociedade, desde causas LGBT<sup>12</sup> como vimos no exemplo anterior, até financiamento de turnês de bandas. Entretanto é possível também verificar a influência desse fenômeno na ciência, pois foi por meio do Catarse que Marcela Uliano<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> A sigla LGBT se refere a lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros. Disponível em <http://www12.senado.leg.br/noticias/entenda-o-assunto/lgbt> acesso em 30/07/15.

<sup>13</sup> Bacharel e licenciada em Ciências Biológicas pela Universidade Federal de Santa Catarina (2010) e mestre em Ciências Biológicas (Biofísica) pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2013). É doutoranda do Instituto de Biofísica Carlos Chagas Filho (IBCCF) da UFRJ com o projeto de sequenciamento e montagem do genoma do mexilhão invasor, *Limnoperna fortunei*. Atualmente realiza doutorado sanduíche no Berlin Center for Genomics in Biodiversity Research (BeGen-Div) em Berlim, na Alemanha. Tem grande interesse por bioinformática, biologia molecular e bioquímica além de filosofia da ciência, literatura e divulgação científica. Possui um blog de divulgação ([improvisocientifico.blogspot.com](http://improvisocientifico.blogspot.com)) e finan-

conseguiu financiar o seu projeto de doutorado intitulado Genoma do Mexilhão Dourado, que buscava sequenciar o genoma de uma espécie específica de mexilhão que estava causando problemas na Amazônia, sem predadores naturais, o molusco se infiltrava em tubulações de água e causava grandes problemas.

**FIGURA 03 – PROJETO GENOMA DO MEXILHÃO DOURADO**



Fonte: <https://www.catarse.me/genoma> Acesso em 24/02/16.

Em entrevista ao blog do Catarse, Marcela conta sobre a experiência que foi participar esse projeto e como o financiamento coletivo foi decisivo na sua vida.

Há cerca de dois anos, um amigo me falou do Catarse, uma nova plataforma de financiamento coletivo que permite que pessoas arrecadem dinheiro para projetos criativos. Coincidentemente, naquela mesma semana, meu orientador prof. Mauro Rabelo, que tem uma extensa experiência com divulga-

---

ciou parcialmente seu projeto de doutorado através de Crowdfunding no website Catarse ([www.catarse.me/genoma](http://www.catarse.me/genoma)). Marcela é TED Fellow 2014. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/5262353304713118> Acesso em 25/02/16.

ção científica, me disse que estudava a possibilidade de usarmos o *crowdfunding* como meio para financiar nossa pesquisa, meu projeto de doutorado – o estudo da genética de um bivalve conhecido como Mexilhão Dourado (*Limnoperna fortunei*). Financiamento coletivo em uma pesquisa de doutorado? Parecia uma ideia bizarra, mas pensei: por que não?<sup>14</sup>

Dessa forma, o *crowdfunding* vem modificando o cenário do mercado, da produção cultural, da ciência, da literatura, da música, das causas sociais, da moda... e torna possível a realização de sonhos e projetos que antes pareciam impossíveis, principalmente pela dificuldade de concessão de crédito por parte de instituições financeiras para pessoas que não conseguem comprovar as configurações solicitadas pelos credores para a concessão. Marcela ainda completa sua experiência com o Cartase e principalmente com o *crowdfunding* dizendo que aprendeu:

(...) muito nesse processo. E o melhor, acho que também ensinei. Hoje penso que minha função não é apenas realizar o rebuscado trabalho científico, mas também instigar a paixão pela ciência nas pessoas. E a melhor maneira de fazer isso é apresentando as informações de forma simples, concisa e interessante. A partir daí, se as pessoas se interessarem pelo tema, elas vão querer saber mais, e então vão atrás dos detalhes. Depois de nosso vídeo viralizar, centenas de pessoas nos escreveram com perguntas, e milhares compartilharam o link do nosso projeto de *crowdfunding*. O trabalho deu resultado: ao final da campanha, 361 pessoas contribuíram com R\$ 40,7 mil para nossa pesquisa. (ULIANO, 2015).<sup>15</sup>

O que podemos perceber é que mais do que o consumo de bens e serviços, a sociedade agora está consumindo sonhos, mas não apenas os sonhos pessoais e sim, os sonhos de outras pessoas. Os indivíduos estão buscando participar os projetos de outras pessoas e não basta apoiar apenas financeiramente, é preciso somar cognitivamente. O curioso é

---

<sup>14</sup> Entrevista disponível em <http://blog.catarse.me/crowdfunding-doutorado/> Acesso em 25/02/16.

<sup>15</sup> Disponível em: <http://blog.catarse.me/crowdfunding-doutorado/> Acesso em 18/07/15.

que a internet tem a fama de que ela isola as pessoas, restringindo-as à interações sociais virtuais, mas:

Ao contrário da visão distópica e agourenta de que a internet serve principalmente para isolar as pessoas, o *crowdfunding* usa a tecnologia para incentivar níveis inéditos de colaboração e trocas significativas entre pessoas com formações mais diversas, das mais distantes localizações geográficas. (HOWE, 2009, p. 12).

Todo esse senso de mobilização configura o que chamamos de capital social, ou seja, “um conjunto de recursos de um determinado grupo que pode ser usufruído por todos os membros do grupo, ainda que individualmente, e que está baseado na reciprocidade” (RECUERO, 2009, p. 50). É a inteligência coletiva definindo como o capital social deve ser criado e modificado utilizando o *crowdfunding* e a “satisfação de sentimentos de participação e compartilhamento pode aumentar nosso desejo de maior conexão, o que aumenta sua expressão e assim por diante” (SHIRKY, 2011, p. 71). Como falamos no início do trabalho, nos sites que trabalham com financiamento coletivo, não há uma proposta unilateral, sempre o ato de doar é recompensado de alguma forma pelo proponente. A moeda de troca dentro dos sites de financiamento coletivo é definida pelo valor da doação e o que será trocador é definido pelo autor do projeto, como por exemplo o projeto Praia Limpa que:

Tem o objetivo de conscientizar as pessoas do evento sobre a importância na preservação das praias brasileiras através da entrega de kits de conscientização, e por isso a Chorume 22 se interessou em produzir a camiseta oficial da ação. (STARTANDO, 2015)<sup>16</sup>

Nesse projeto, o doador que doar R\$ 10,00 ou mais, tem direito a Agradecimento nas páginas da CHORUME 22 e ONDA VERDE, quem doar R\$ 30,00 ou mais, tem direito a agradecimento mais um Adesivo ONDA VERDE e um Adesivo CHORUME 22, quem doar R\$ 50,00 ou mais, tem direito a agradecimento mais camisa CHORUME 22 no projeto

---

<sup>16</sup> Descrição do projeto Praia Limpa. Disponível em <https://www.startando.com.br/ch22noprailimpa> Acesso em 24/07/15.

Praia Limpa e assim por diante. Como podemos perceber, dependendo da doação, o doador ganha determinado presente.

É claro que além dessa reciprocidade vista no processo doação nos sites, ainda temos o sentimento de contribuição que o indivíduo moderno comporta, para ele, não basta apenas colaborar financeiramente, apesar de esse ser o maior intuito, ele pode, por meio da interatividade da internet, propor melhorias aos projetos, convidar mais pessoas para contribuir, dar publicidade, consertar eventuais falhas e assim por diante.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se pôde observar durante esse trabalho, é que existe um novo hábito de consumo trabalhando como combustor de sonhos e projetos de pessoas que antes, não tinham como viabilizar seus objetivos, principalmente por falta de apoio financeiro. Hoje o que podemos perceber é que o *crowdfunding*:

(...) muda a forma como devemos ver os serviços financeiros e o envolvimento dos consumidores. Seus mecanismos ajudam a diminuir risco pré-investimento e para investimentos mais em estágios mais avançados antes de comprometer fundos, enquanto fornecer subsídios quanto à demanda, preços e validade do negócio ao mesmo tempo. (BUYSERE ET AL, 2012, p.19)<sup>17</sup>.

Atualmente, não cabe apenas aos grandes grupos bancários a decisão de quais projetos podem ou não ser financiados, cada indivíduo comporta o poder de decidir o que merece apoio e o que não merece, mas isso só pareceu possível por conta do:

(...) processo de atual transformação tecnológica expande-se exponencialmente em razão de sua capacidade de criar uma interface entre campos tecnológicos mediante uma linguagem digital comum na qual a informação é gerada, armazenada, recuperada, processada e transmitida. (CASTELLS, 2008, p.2)

---

<sup>17</sup> Tradução livre de: *crowdfunding changes the way we should see financial services and the involvement of consumers. Its mechanisms help to de-risk pre-seed to later-stage investments prior to committing funds, while provide input as to demand, pricing and validity of the business at the same time.*

Transformação essa, que tem na inteligência coletiva, uma importante válvula capaz de mobilizar os consumidores para trabalhar como verdadeiros agentes dos projetos disponibilizados nessas plataformas *crowdfunding*. A cultura participativa é outro importante fator que faz com que os projetos acabem tomando incentivos suficientes para a sua execução. Entretanto existe uma coisa que é comum em todos os casos de apoio por meio de plataformas *crowdfunding*, o sentimento de participação que se mostrou tão relevante atualmente, portanto, o consumidor contemporâneo não é de forma alguma, passivo no processo mercadológico, bem como no sistema de financiamento, ele não só dá apoio financeiro como ajuda na construção e na melhora dos projetos como um todo, é a realização de sonhos financiada pelo consumo e apoio coletivo.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BELLEFLAMME, P.; LAMBERT, T; SCHWIENBACHER, A. **Crowdfunding: Tapping the right crowd**. In: International Conference of the French Finance Association (AFFI). 2011.
- BAUDRILLARD, J. **A sociedade de consumo**. Rio de Janeiro: Elfos Editora; 1995.
- CANCLINI, N. G. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. (4a ed.). Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1999.
- CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 11 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008.
- CASTRO, M. **Colaboração online: a Internet a serviço da criação**. Revista Exame, São Paulo, fev. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/midias-sociais/tag/colaboracaoonline/>>. Acesso em: 25 fev. 2016.
- DE BUYSERE, K. et al. **A Framework for European Crowdfunding**. 2012. Disponível em: <http://www.fundraisingschool.it/wp-content/uploads/2013/02/European-Crowdfunding-Framework-Oct-2012.pdf> Acesso em 08/03/16.
- FELINTO, Erick. **Comunicação, mídia e consumo**. Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, ano 9, vol. 9n. 26p. 137-150, nov. 2012.

GIARDELLI, G. **Você é o que você compartilha**: e- agora: como aproveitar as oportunidades da vida e trabalho na sociedade em rede. São Paulo: Gente, 2012.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. **Multidão**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

HOWE, Jeff. **O poder das multidões**: por que a força da coletividade está remodelando o futuro dos negócios. Tradução: Alessandra Mussi Araujo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. Tradução: Susana Alexandria. São Paulo: Aleph, 2008.

LÉVY, Pierre. **O que é o virtual?**. São Paulo: Editora 34, 1996.

MARCUSE, H. **A ideologia da sociedade industrial**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1968.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Sulina: Porto Alegre, 2009.

ROCHA, E. **A sociedade do sonho**: comunicação, cultura e consumo (2ª ed.). Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. **Wikinomics**: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

VALIATI, Vanessa Amália Dalpizol. **Crowdfunding e Indústria Cultural**: as novas relações de produção e consumo baseadas na cultura da participação e no financiamento coletivo. Verso e Reverso, XXVII(64):43-49, janeiro-abril, 2013.

XAVIER, Aline Cristina Rodrigues. **Alternativas para o financiamento do jornalismo: Crowdfunding e a campanha Reportagem Pública**. SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo 12º Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo Santa Cruz do Sul – UNISC – Novembro de 2014. Disponível em: < [http://sbpjour.kamotini.kinghost.net/sbpjour/admjour/arquivos/12encontro/comunicacoes\\_coordenadas/0042.pdf](http://sbpjour.kamotini.kinghost.net/sbpjour/admjour/arquivos/12encontro/comunicacoes_coordenadas/0042.pdf)>. Acesso em 24 de Fevereiro de 2016.





# A INTERATIVIDADE COMO ESTRATÉGIA NA PÁGINA DA PREFEITURA DE CURITIBA NO FACEBOOK UMA NOVA FÓRMULA DE COMUNICAÇÃO EFICAZ

---

Jéssica Mendes<sup>1</sup>  
Rossana Pires<sup>2</sup>  
Ana Paula da Rosa<sup>3</sup>

## RESUMO

Este artigo observa a utilização de uma página na rede social *Facebook* para a sustentação de imagem institucional de um órgão público, baseada na colaboração dos usuários para a administração. A partir do monitoramento de 24 horas da página da Prefeitura de Curitiba, avalia-se a interatividade como uma estratégia para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz e criação de um conceito participativo. Questiona-se: de que maneira se realiza o relacionamento e a interatividade entre Prefeitura e seus públicos? Seria esta uma forma de gerar engajamento mesmo a públicos não locais?

**Palavras-chave:** Engajamento, Interatividade, Estratégia, Comunicação.

---

<sup>1</sup> Acadêmica de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 5º semestre. E-mail: mendes.jessicasantos@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Acadêmica de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 5º semestre. E-mail: piresross@gmail.com

<sup>3</sup> Orientadora do Trabalho. Doutora em Ciências da Comunicação. Professora do curso de Relações Públicas e do PPG em Ciências da Comunicação na Unisinos. E-mail: anaros@unisinos.br. Trabalho realizado na modalidade de Iniciação Científica sob a supervisão da prof. Ana Paula da Rosa, de Teorias da Comunicação.

## **INTRODUÇÃO**

A internet pontua um novo momento de comunicação organizacional e institucional de empresas públicas e privadas no Brasil. O desenvolvimento de páginas nas redes sociais gera interação e formulação de um público-participante. Em um período em que a web é utilizada concomitantemente entre a vida real e virtual é importante a utilização de novas estratégias para buscar o público-alvo.

A Prefeitura de Curitiba se destacou na internet pela criação de uma página extremamente interativa. Percebe-se que outros órgãos públicos, empresas privadas e outros segmentos têm seguido a proposta da Prefeitura. Destaca-se o questionamento da funcionalidade e do retorno de um investimento em redes sociais para o poder público. Aprofunda-se o estudo da interatividade como estratégia para uma comunicação eficaz e para sustentação da imagem de um órgão mais humano e acessível.

Nesse contexto, aplicou-se um monitoramento em 24 horas de publicações na página da Prefeitura de Curitiba. Por meio desta ação, permitiu-se a avaliação da interatividade e dos interagentes na página, o estudo da estratégia adotada pelo poder público, a internet como um meio de comunicação e formação de uma sociedade com a imagem de uma governança interativa, itens que dividem este artigo.

## **INTERNET: UM NOVO MEIO DE COMUNICAÇÃO PÚBLICO**

Conforme Luis Mauro de Sá Martino (2014, p. 04) “A possibilidade de compartilhar dados na forma de dígitos combinada com a integração de processadores em redes de alta velocidade estabeleceu as condições, ao longo do século XX, para o desenvolvimento de uma teia de conexões descentralizadas que veio a se tornar a internet”. Desde este surgimento, o mundo digital já sofreu diversas transformações, adaptando-se ao público, aos serviços e aos objetivos de cada momento, pois consegue trabalhar de forma flexível e compartilhada.

Inicialmente, a internet era utilizada com o objetivo de facilitar a comunicação nos períodos de guerra. Com a expansão e a possibilidade de conexão com diversos computadores, o número de usuários cresceu gradativamente. Este fator fez com que houvesse uma alteração nos meios de

comunicação e a migração do público para este novo emergente, fazendo com que a rede se tornasse um veículo de comunicação poderoso e capaz de se reinventar rapidamente a cada nova circunstância. A internet como meio de comunicação é capaz de atingir a um público com maior rapidez que um jornal, uma revista ou mesmo a televisão e o rádio, transferindo informações, comunicando e atualizando sobre os acontecimentos.

Apesar de diversos meios de comunicação tradicionais proporcionarem a interatividade, a internet se destaca pela instantaneidade das trocas. A internet possibilita que o espectador passe a ser colaborador das informações, além de, imediatamente, poder questionar ou elogiar a informação compartilhada. Conforme Silva (200, p. 5)

O receptor não está mais em posição de recepção clássica. A mensagem só toma todo o seu significado sob a sua intervenção. Ele se torna, de certa maneira, criador. Enfim, a mensagem que agora pode ser recomposta, reorganizada, modificada em permanência sob o impacto cruzado das intervenções do receptor e dos ditames do sistema, perde seu estatuto de mensagem 'emitida'. Assim, parece claramente que o esquema clássico da informação que se baseava numa ligação unilateral emissor-mensagem-receptor, se acha mal colocado em situação de interatividade.

Constituindo-se um forte meio de comunicação, a internet forçou a migração de organizações, pessoas e, inclusive, outros meios para a rede. Também se destaca, atualmente, como um meio de comunicação em massa instantâneo, já que atinge milhões de pessoas, que têm a possibilidade de trocar informações sem que haja, necessariamente, um controle.

Os meios de comunicação de massa se caracterizam por transmitirem mensagem a um grupo de pessoas, nomeado massa, de forma concomitante. A internet atua como um meio de comunicação de massa neste sentido, dispersando diversas informações a um grande número de pessoas. Entretanto, afasta-se da concepção, também deste meio, de exercer comunicação em um só sentido, já que, na internet, encontram-se diversos pontos de vista e argumentações sobre os assuntos. Parte desta diferenciação da internet, com relação à comunicação de massa, deve-se à interatividade, que analisaremos mais adiante.

Conforme Primo (2013, p. 16) “[...] a cibercultura de fato transformou substancialmente a vida em todos os seus aspectos e já não se pode pensa-la distante das mediações digitais”. Desta forma, a migração para a vida virtual, não necessariamente desconexa da vida real, é inegável. De acordo com Leandro Dal Forno, (2011, p. 2)

Os meios de comunicação são parte integrantes de nossos lares, de nosso cotidiano, tendo um papel preponderante em nossas vidas. E a Comunicação de Massa considerada um produto típico da sociedade industrial que surge na primeira metade do século XIX, nos países capitalistas desenvolvidos, se adapta a esta nova incorporação da comunicação.

Ao observar as diversas oportunidades e os pontos positivos que este meio (internet) apresenta, a Prefeitura de Curitiba iniciou o planejamento da página institucional no *Facebook* em 2013.

Sabe-se que o meio influi diretamente na linguagem a ser utilizada para comunicar a informação, pois “O meio não se reduz a um suporte para a mensagem, mas interfere diretamente no conteúdo”, conforme Luis Mauro de Sá (2014, p. 199) referindo-se ao que McLuhan dizia. Portanto, a fim de estabelecer elos com o público, o conteúdo compartilhado acompanha as características do meio, não só na linguagem, também no comportamento como um órgão público.

No monitoramento realizado para composição da avaliação sobre a página, constatou-se que no período de 24 horas foram abordados os seguintes assuntos: Notícia sobre revitalização de espaço cultural no município; Alerta sobre a realização do evento “Maratona de Curitiba”, para que os moradores se preparem antecipadamente caso precisem sair de casa no momento da maratona; Utilização do jogo “Clean City Curitiba” em escolas da rede municipal, elaborado pela Prefeitura; Novos investimentos em unidade médica Tatuquara; Informativo sobre curso para a Guarda Municipal sobre Declaração Universal dos Direitos Humanos; Notícia que a empresa “*Optum Global Solutions*” instalará filial na cidade, gerando novos empregos; Utilização de aplicativo de telefone para conseguir atender aos haitianos (especificados na página como novos curitibanos) nas unidades de saúde; Divulgação do evento “Simpósio Nacional de Feiras Livres e Mercados Públicos do Brasil”; Nota sobre morte do atleta Toby, camisa 10 do time de futebol Curitiba no

Campeonato Brasileiro de 1985; Aclamação sobre respeito no trânsito; Esclarecimento sobre multas no trânsito e aplicação do valor arrecadado conforme legislação vigente; Divulgação da área calma no trânsito de Curitiba, local onde a velocidade deve ser reduzida; Agradecimento da Prefeitura ao trabalho e aos estudos dos curitibanos; Incentivo à compra de capivaras de pelúcia e outros produtos criados para arrecadação de verba para doação a instituições carentes; Post “Boa noite, Curitiba”, no qual uma música é publicada todas as noites; Foto do amanhecer em Curitiba registrada por uma moradora.

Percebe-se que diferentes tópicos, todos importantes para o desenvolvimento da cidade ou para o relacionamento com a comunidade, foram abordados de forma sólida e perspicaz.

## **INTERATIVIDADE COMO ESTRATÉGIA**

Primeiramente, vamos destacar o termo interatividade: segundo Silva (1998), a interatividade não é somente a relação entre os homens, nem entre homem/máquina, mas um processo de comunicação bastante complexo em que os atuantes estão dispostos a participar e intervir de uma forma mais profunda.

Tradicionalmente, tem-se uma visão de órgãos públicos como uma organização que não dialoga, mas que dificulta acesso às informações e o desenvolvimento da comunicação. A Prefeitura de Curitiba conseguiu, por meio da página da “Prefs” (como foi apelidada) no *Facebook*, construir a imagem de um órgão de fácil acesso, que constitui, de forma efetiva, a comunicação com a comunidade. Conforme Pierre Lévy (2010), as novas tecnologias, como a internet, disponibilizam condições para uma comunicação “direta, interativa e coletiva”.

Desta forma, a *fanpage* transforma-se em um complemento do “Portal da Transparência”. A acessibilidade é tanta, que os usuários podem questionar sobre determinados investimentos e processos licitatórios, contratações e outros serviços. O atendimento na internet, organizou-se e se estabeleceu de forma a acompanhar as características da web, respondendo rapidamente ao público e solucionando as dificuldades de forma polida.

Vaz (2004, p. 204) propõe que “[...] a Internet, como meio de comunicação, funciona segundo o mecanismo muitos-muitos, não havendo distribuição fixa de papéis entre produtores e receptores da informação;

ao contrário, a interatividade é a regra”. Neste momento, o indivíduo acredita ser colaborador na comunidade, pois questiona, elogia e participa de “decisões” dentro do contexto da página no *Facebook*. O diálogo entre Prefeitura e cidadão cria a ideia de que existe uma colaboração entre a sociedade e o órgão. Desta forma, pode-se afirmar que a estratégia tem como base a seguinte tese, de acordo com Klaus Frei (2004, p. 123):

A concepção da governança interativa é, portanto, orientada pela lógica governamental; [...] com o objetivo de reinventar as formas de gestão no sentido de transformar os atores da sociedade em aliados na busca de melhores resultados, tanto referentes ao desempenho administrativo quanto em relação ao aumento da legitimidade democrática.

Normalmente o relacionamento entre público e administração pública é conflituoso, já que a burocracia dificulta o andamento de processos e, conseqüentemente, o retorno ao cidadão. Conforme Silva (2000, p. 35) “A interatividade emerge no próprio movimento progressivo das inovações tecnológicas”. A Prefeitura, tendo se apropriado deste meio, conquistou a interatividade, que permite a explicação e compreensão de fatores e interfere no processo, focando em atividades que independem ou não dependem mais da burocracia pública para ocorrerem, criando, desta forma, um elo entre as duas faces da sociedade. Portanto, comprova-se que “as concepções da boa governança e da governança participativa têm em comum a crescente ênfase dada à necessidade de aumentar o grau de interação entre os diversos atores sociais” (FREI, 2004, p. 122).

Na análise realizada no dia 11 a 12 de novembro de 2015, constatou-se assuntos que geram engajamento, assim apresentados na tabela abaixo:

<b>DATA</b>	<b>ASSUNTO</b>	<b>Nº DE CURTIDAS</b>	<b>Nº DE COMPARTILHAMENTOS</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>
12/11/2015	Revitalização de rua	186	03	Interação entre os seguidores com relação à imagem da rua. Maior parte dos comentários é referente à reclamação sobre ruas com buracos.
12/11/2015	Maratona em Curitiba	499	65	Elogios sobre o evento do post. Reclamações nos comentários não relacionadas ao assunto.
12/11/2015	Jogo Clean City Curitiba	179	15	Comentários relativamente positivos. Observada uma reclamação não relacionada ao post.
12/11/2015	Investimento em obras em bairro	54	1	Assuntos de melhoria do município fazem com que haja maior interação. Todos reclamam de problemas diversos. Social media responde a todos de forma clara.
12/11/2015	Curso para Guarda Municipal	124	2	Pelo fato de o assunto envolver um serviço que não agrada ao público, houve muita interação. Em meio a discussão, uma pessoa que não é morador de Curitiba demonstra interesse pela cidade.
12/11/2015	Nova empresa em Curitiba	43	04	Todos participantes são curitibanos.
12/11/2015	Aplicativos de celular nas unidades de saúde para comunicação com haitianos	222	22	Neste post observamos muitas pessoas que não são de Curitiba comentando positivamente.



12/11/2015	Divulgação do Simpósio Nacional de Feiras Livres e Mercados Públicos do Brasil	137	02	A abordagem da matéria com a imagem divertida chama atenção.
12/11/2015	Nota de falecimento de jogador de futebol de Curitiba	253	03	Mesmo falando de futebol, o clima entre os seguidores foi interessante, com troca de informação.
12/11/2015	Campanha de respeito ao trânsito	1459	287	Percebe-se fácil aceitação de todos, entendimento e apoio sobre o assunto.
12/11/2015	Informativo sobre multas de trânsito	2212	221	Todos os pontos de discussões tinham respostas do social media esclarecendo e orientando.
12/11/2015	Área calma em Curitiba	72	03	Discussão sobre o projeto, esclarecimento por parte da Prefeitura, respostas aos comentários mais pesados com justificativas. Domínio sobre que está sendo publicado.
12/11/2015	Informativo sobre serviço cidadão	1221	25	Quando tem post que não tem relação com administração de Curitiba, o engajamento positivo é bem maior.
11/12/2015	Boa noite, Curitiba	2298	81	Algumas reclamações, mas apresentou muito engajamento e felicitação de boa noite entre os participantes.
11/12/2015	Foto de Curitiba, captada por uma moradora	11668	740	Muito engajamento.

Após a análise geral, focou-se nos três *posts* que geraram maior engajamento nas redes. Os três aparecem destacados na tabela acima.

Pode-se observar que com o compartilhamento da imagem do cidadão, a Prefeitura visa valorizar a participação do usuário, no *post* foto de Curitiba, captada por uma moradora. Com essa ação, a Prefeitura se mostra aberta aos usuários, fazendo com que engajamento seja maior. Dessa forma, a página busca humanização diante de um público que está acostumado com órgãos públicos, no geral, mais rígidos e burocráticos.

O *post* “Boa noite, Curitiba”, no qual é inserida uma música todas as noites, já tem uma tradição e pode-se dizer que o público já aguarda por este momento, interagindo e solicitando outras músicas. Ainda assim, algumas pessoas aproveitam o *post* para comentar, reclamar e sugerir mudanças em aspectos relacionados ao governo ou à governança.

O terceiro colocado em engajamento na avaliação, que é o *post* sobre informativo sobre multas de trânsito, gerou, também, bastante discussão, por ser um assunto delicado para ser abordado na internet. Põe-se em questão o fato de esse *post* ser o mais importante, para os curitibanos e públicos de outras cidades, em concordância com a função do governo e, por consequência, da página da Prefeitura. Por apresentar um tema bastante relevante, a publicação choca por não estar em primeiro lugar em engajamento, devido ao fato de estar em uma página de administração pública, que deve apresentar temas sensíveis como esse e gerar, por parte dos usuários, maior interesse.

Observa-se pelos dois primeiros *posts* citados acima que o elo e o relacionamento abordados anteriormente formam uma característica fortemente desenvolvida entre o órgão e os participantes na página. A página da Prefeitura cria, por meio de publicações mais descontraídas e não formal, maior engajamento. Dessa forma, é importante para a imagem institucional do órgão, a inserção dessa estratégia.

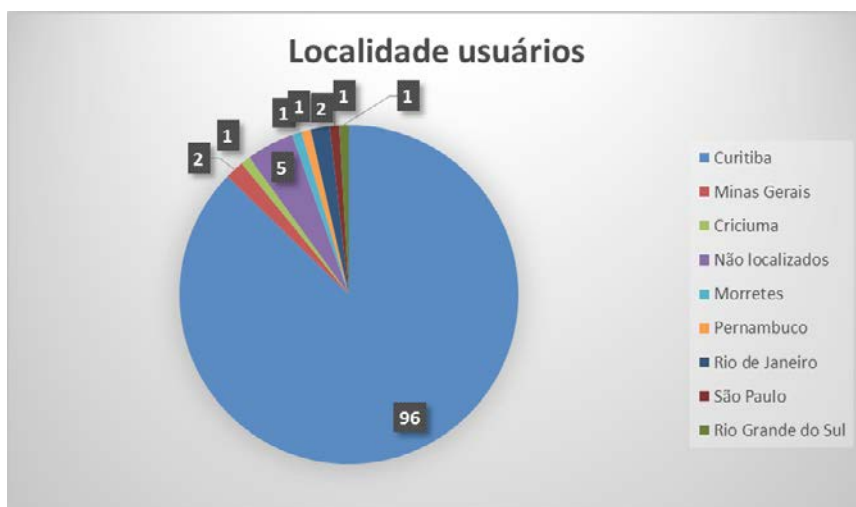
## **O PERFIL DO PÚBLICO PARTICIPANTE**

A interação acontece, principalmente, com público jovem, que passa mais horas conectado. Para que este coletivo compreenda a mensagem de um órgão público, utilizam-se elementos cômicos na composição. Além de destacar a causa abordada, permite-se fácil compreensão sobre temas, muitas vezes, desconhecidos ou complexos.

Na página, as mulheres são mais ativas e comentam mais. Os homens, quando participam, são mais agressivos, referindo-se a algum post do qual discordam. Ambos sexos são de cidadãos com idade entre 15 e 40 anos.

Nos posts sobre a administração, os comentários são de pessoas que moram em Curitiba. Quando o post apresenta algum jogo, arte ou fala de conscientização geral para a sociedade, pessoas de todos os lugares do Brasil comentam, curtem e declaram o afeto que sentem pela página.

Foi realizada uma análise, a partir dos comentários dos *posts*. Em todas as publicações avaliadas, foram observados os 10 primeiros comentários (quando apresentado esse número mínimo).



A maior parte dos participantes são moradores da cidade de Curitiba. Entretanto, a Prefeitura, por meio da página, alcançou públicos que não são seu alvo, sendo eles de outras regiões do Brasil. Isso demonstra que o trabalho realizado na comunicação ultrapassa o previamente estabelecido.

## CIBERACONTECIMENTOS

Além do envolvimento com pessoas físicas que compartilham de interações, a Prefeitura de Curitiba interage também com páginas de outros

órgãos públicos ou empresas que seguem o mesmo raciocínio no *Facebook*, como Prefeitura do Rio de Janeiro e o Cemitério Jardim da Ressureição.

Com a Prefeitura do Rio de Janeiro, a Prefeitura de Curitiba realizou o “casamento vermelho”, no qual ambas aproveitaram para criar ações de doação de sangue nos municípios. Este fato ocorreu devido a uma interação entre as páginas. O amor pela prefeitura de Curitiba era declarado pelos usuários com a frase “Pref, casa comigo?”. O enredo levou o Rio de Janeiro a pedir Curitiba em casamento. Essa interação pode ser considerada um ciberacontecimento, acarretando em propagação de informações, ações e campanhas, devido a divulgação de um ato online que gerou mobilização tanto nas redes sociais quanto nos municípios citados.

O apelo cômico utilizado pela página da Prefeitura de Curitiba conquistou outros seguidores como o Cemitério Jardim da Ressureição. Essa página utiliza os mesmos métodos, como inserção de “memes” nas publicações e criação de peças engraçadas para gerar interação com o público. Assuntos delicados como morte e burocracia municipal são tratados simplificada e para engajar os fãs.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O monitoramento na página e o estudo sobre interatividade, meios de comunicação e internet permitem concluir que a Prefeitura de Curitiba emprega, em sua página no *Facebook*, a interatividade como uma estratégia para uma comunicação eficaz com seus munícipes. A *fanpage* tem cerca de 713 mil curtidas, avaliação de 4,6 estrelas de 5 e um engajamento admirável tratando-se de um órgão público.

Esta estratégia permite que o cidadão faça reclamações, elogios, sugestões, sane dúvidas e outras necessidades diretamente pela internet, economizando tempo para se deslocar até o local da Prefeitura. A burocracia pública faz com que, quando um morador tem alguma necessidade que depende do órgão, seja gerado um protocolo, que será avaliado em determinado período. Conforme observado, em alguns casos, o social media indica o procedimento formal da reclamação e, em outros, ele mesmo faz o encaminhamento ao setor ou empresa terceirizada responsável. Observa-se que diversos assuntos, que gerariam protocolo e um mal-estar entre Prefeitura e cidadão, são resolvidos com

a publicação de links de notícias esclarecedoras ou explicações e argumentação por parte da Prefeitura.

Conforme Torquato (1986), a imagem institucional é formada a partir da percepção da organização pelos seus públicos e, conforme Margulies e Chajet (1986), a imagem institucional é o que o público acredita que a companhia seja. Dessa forma, a utilização de uma página no Facebook para gerar interação com a comunidade oportuniza a criação de uma imagem institucional baseada na interatividade e na comunicação eficaz. Esse método colabora para a construção de um relacionamento entre o órgão e os munícipes e proporciona proximidade.

O efeito do trabalho realizado nas redes sociais é uma sociedade com maior quantidade de atores exercendo influência (Kooiman, 2002) sob a administração do município de Curitiba.

## REFERÊNCIAS

DAL FORNO, Leandro. A globalização dos meios de comunicação de massa e a tv como exemplo. Disponível em: <<http://www.unicruz.edu.br/seminario/artigos/humanas/A%20GLOBALIZA%C3%87%C3%83O%20DOS%20MEIOS%20DE%20COMUNICA%C3%87%C3%83O%20DE%20MASSA%20E%20A%20TV%20COMO%20EXEMPLO.pdf>>. Acesso em 25 nov. 2015 às 15h15.

FREI, Klaus. Governança interativa: uma concepção para compreender a gestão pública participativa? Disponível em: <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiBk4LM6cfLAhXivJAKHcMpCywQFggdMAA&url=https%3A%2F%2Fperiodicos.ufsc.br%2Findex.php%2Fpolitica%2Farticle%2Fdownload%2F1982%2F1731&usg=AFQjCNHfZJhBRwSHow0G3NE5-tijQKuXcA&sig2=nSJqnYbjgLb49Mipdp\\_rfQ&cad=rja](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiBk4LM6cfLAhXivJAKHcMpCywQFggdMAA&url=https%3A%2F%2Fperiodicos.ufsc.br%2Findex.php%2Fpolitica%2Farticle%2Fdownload%2F1982%2F1731&usg=AFQjCNHfZJhBRwSHow0G3NE5-tijQKuXcA&sig2=nSJqnYbjgLb49Mipdp_rfQ&cad=rja)>. Acesso em 25 nov. 2015 às 16h.

KOOIMAN, J. (2002) Governance. A social-political perspective. In: J. R. Grote e B. Gbikpi (eds.) **Participatory governance**. Political and societal implications. Opladen: Leske + Budrich, p. 71-96

LEVY, Pierre. **A cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 2010

MARGULIES, Walter P.; CHAJET, Clive. Planning and administering the corporate identification program. In: BUELL, Victor P. (edit.). **Handbook of modern marketing**. New York: McGraw-Hill, 1986.

MARTINO, Luis Mauro de Sá. **Teoria das Mídias Digitais:** linguagens, ambientes, redes. Vozes, 2014.

Prefeitura de Curitiba. A estratégia por trás da página da Prefeitura de Curitiba no Facebook. Disponível em: <<http://www.suzanavalenca.com/blog/2015/8/20/a-estrategia-por-trs-da-pgina-da-prefeitura-de-curitiba-no-facebook>>. Acesso em: 25 nov. 2015 às 15h.

O casamento vermelho da prefs de Curitiba. Disponível em: <<http://www.b9.com.br/51838/social-media/o-casamento-vermelho-das-prefs-de-curitiba-e-rio/>>. Acesso em 25 nov. 2015 às 15h.

PRIMO, Alex. **Interações mediadas e remediadas:** controvérsias entre as utopias de cibercultura e a grande indústria midiática. In. Alex Primo (Org.). Interações em Rede. Porto Alegre: Sulina, 2013.

SILVA, Marco. **O que é interatividade?** 1998. Disponível em Boletim Técnico do SENAC, Rio de Janeiro, 1998. Acesso em 25 nov. 2015 às 15h30.

SILVA, Marco. **Sala de aula interativa.** Rio de Janeiro: Quartet, 2000.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamentos e técnica. São Paulo: Summus, 1986.

VAZ, Paulo. Esperança e excesso. In: PARENTE, André (org.). **Tramas da rede:** novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação. Porto Alegre: Sulina, 2004.



# **A CONSTRUÇÃO DE UM RELACIONAMENTO POR MEIO DA RETÓRICA POLÍTICA: ANÁLISE DO DISCURSO DE VITÓRIA DE BARACK OBAMA NAS ELEIÇÕES DE 2008**

---

Rebeca Boccato Marinho<sup>1</sup>

## **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo analisar o discurso de vitória de Barack Obama nas eleições de 2008. Dessa forma, compreender o sentido autoral do orador e o pragmatismo intencionado para a construção de um diálogo claro e prático com a massa e o público de opinião. Esses, que se dividem entre aqueles que, cheios de expectativa, o tornaram chefe de Estado e a ávida oposição pronta para destrinchar cada palavra e ação.

**Palavras-chave:** Análise Crítica do Discurso; Retórica Política; Barack Obama; Eleições 2008.

## **A CONSTRUÇÃO DE UM RELACIONAMENTO ATRAVÉS DO DISCURSO**

Para a análise crítica do discurso de vitória de Barack Obama, tem-se como principal fundamento a obra de Eni Orlandi, *Análise de Discurso*, 2009. Com isso, atingir o objetivo de identificar as estratégias discursivas de persuasão da retórica de Obama.

Ao atentar-se para o objeto de estudo e seu contexto, é necessária maior clareza de alguns aspectos para a compreensão do todo. Como a credibilidade do orador, a importância do discurso na ocasião de seu pronunciamento e sua coerência frente à realidade corrente.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. <rebeca\_boccato@hotmail.com>



Na análise de discurso, não se toma o texto como ponto de partida absoluto (dadas as relações de sentidos) nem de chegada. Um texto é só uma peça de linguagem de um processo discursivo bem mais abrangente e é assim que deve ser considerado (ORLANDI, 2009, p. 72).

Em vista disso, temos como objeto discursivo, o pronunciamento de Barack Obama após sua vitória nas eleições de 2008 e seu processo discursivo do contexto histórico das eleições de que participou, sendo o discurso, mais uma de suas táticas para fortalecer o relacionamento com seu público e massa.

A origem da palavra retórica é grega *rhetorike*. Segundo o dicionário Aurélio, 2016 é o artifício de linguagem que modifica a expressão do pensamento, para a tornar mais viva, mais enérgica ou mais compreensível. Obama demonstra muito o domínio dessa teoria e, mais que isso, a prática da argumentação segundo Antônio Abreu em seu livro a Arte de Argumentar, 1999.

Argumentar é pois, em última análise, a arte de, gerenciando informação, convencer o outro de alguma coisa no plano das ideias e de, gerenciando relação, persuadi-lo, no plano das emoções, a fazer alguma coisa que nós desejamos que ele faça (ABREU, 1999, p.26).

## O DISCURSO

No dia 04 de novembro do ano de 2008, o mundo recebeu o resultado da 56ª eleição presidencial dos Estados Unidos da América. Barack Hussein Obama Jr. foi eleito com aproximadamente 52% dos votos válidos, sendo o primeiro presidente afrodescendente a ocupar o cargo. Obama não só surpreendeu com a vitória, mas também foi bem sucedido em toda a sua campanha, atingindo principalmente os jovens e fazendo seus eleitores participantes ativos de sua ação.

Era sua responsabilidade, na época, lidar com duas guerras em andamento no Iraque e no Afeganistão, tirar o país da maior crise econômica desde a Quebra da Bolsa de 29 e, ainda, enfrentar a resistência da oposição que, em consequência de um dos mais disputados processos eleitorais do país, deixara os cidadãos americanos em dois extremos

de opiniões: os que davam total apoio ao candidato das minorias e sua nova perspectiva de política, divergindo dos conservadores e seus planos métricos de progresso do antigo governo de George Bush.

Foi então que, diante de um cenário muito complexo, fez um pronunciamento, pela primeira vez, como futuro presidente, à nação americana para mais de 100 mil pessoas no Grant Park de Chicago (Illinois). No vídeo do discurso ao vivo, são focadas pessoas muito felizes pelo acontecimento e algumas celebridades que apoiaram o candidato durante a campanha, como o político Jesse Jackson e a apresentadora Oprah Winfrey. Sua fala durou cerca de 20 minutos e, muito emocionado, celebrou a vitória, acompanhado da família no palco. O discurso é considerado um dos cinco melhores pronunciamentos de seu primeiro mandato pela revista *Mic*, NY.

## **A CREDIBILIDADE DO ORADOR E SUA RELAÇÃO DE FORÇA PELA ANTECIPAÇÃO**

Cada discurso, mesmo que com o texto igual, é entendido de diferentes maneiras, dependendo da pessoa que o profere e das pessoas que o escutam. O caso de Obama não é uma exceção. Suas palavras ganham muito mais peso pelo cargo que ele passou a ocupar; sua relação de poder com o público ganha maiores proporções, assim como a expectativa do público diante de sua fala.

Contextualizado numa cultura muito rica em produções de heróis hollywoodianos e projeções de famosos globalmente, não foi difícil para Obama construir sua imagem na mídia e ganhar seu espaço para aqueles que eram minorias e não tinham qualquer referência política.

A política está cada vez mais espetacularizada. [...] A mídia transforma os olímpicos em vedetes da atualidade, investindo-os de um papel mitológico, mergulhando em suas vidas privadas e extraindo delas substância humana que propicia os fenômenos psicológicos da projeção e da identificação. Quanto mais alto o cargo, mais espaço na mídia, mais projeção ganha na mente dos espectadores. O charme pessoal de alguns gera um gigantesco processo de identificação. O presidente Kennedy era um exemplo de olímpico charmoso.

O vedetismo do poder pode ser explicado pela psicologia. As pessoas percebem, no ator político, estados e situações afetivas que lhes são próprias. Identificam-se com ele e se satisfazem. Trata-se do fenômeno de autovalorização por meio de um herói interposto (TORQUATO, 2002, p. 187).

Sabendo disso, em seu discurso, o novo presidente faz alusão a outros discursos que também foram bem sucedidos, como, por exemplo, do presidente Abraham Lincoln que proferiu seu discurso a um povo extremamente dividido pela liberdade dos escravos que ali existiam. Podemos então, compará-las.

Como disse Lincoln a uma nação muito mais dividida que a nossa, não somos inimigos, mas amigos. Embora as paixões os tenham colocado sob tensão, não devem romper nossos laços de afeto. [...] Ganhou força das pessoas não tão jovens que enfrentaram o frio gelado e o ardente calor para bater nas portas de desconhecidos, e dos milhões de americanos que se ofereceram como voluntários e organizaram e demonstraram que, mais de dois séculos depois, *um Governo do povo, pelo povo e para o povo não desapareceu da Terra* (OBAMA, 2008).

Antes, cumpre-nos a nós os presentes, dedicarmo-nos à importante tarefa que temos pela frente – que estes mortos veneráveis nos inspirem maior devoção à causa pela qual deram a última medida transbordante de devoção – que todos nós aqui presentes solenemente admitamos que esses homens não morreram em vão, *que esta Nação com a graça de Deus venha gerar uma nova Liberdade, e que o governo do povo, pelo povo e para o povo jamais desaparecerá da face da terra* (LINCOLN, 1863).

Barack Obama associa sua imagem a outro famoso idealizador, Martin Luther King, não só por defender o direito dos afrodescendentes, como também pela busca da igualdade em relação à minoria/maioria. Utiliza-se de um artifício muito característico dos discursos de M. L. King que eram as repetições. Frases curtas muito presentes em seus textos para marcar a ideia principal e facilitar a fixação dela para o receptor. Por exemplo, no discurso em questão, menciona 16 vezes a expressão: esta noite-, dando ênfase à data como um marco histórico. Também é possível entender seu discurso de vitória como a continuação do discurso de espe-

rança de Martin Luther King “I’ve Been to the Mountaintop” proferido no dia 03 de abril de 1968. Pronunciamento em que King coloca suas expectativas em um dia que a mudança irá chegar e Obama, em seu discurso, enfatiza que a mudança chegou. “Demorou um tempo para chegar, mas esta noite, pelo que fizemos nesta data, nestas eleições, neste momento decisivo, a mudança chegou aos EUA” (OBAMA, 2008)

O conceito de antecipação é entendido pela estratégia do locutor de prever como ele será interpretado pelo interlocutor e, em vista disso, orientar melhor seu discurso para obtenção de melhor formação imaginária. A visão do novo presidente estrategicamente conectada a bons exemplos de líderes americanos é a concepção da formação imaginária sendo, então, melhor manipulada a visão do público e da massa sobre o orador.

E se fazemos intervir a antecipação, este jogo fica ainda mais complexo, pois incluirá: a imagem que o locutor faz da imagem que seu interlocutor faz dele, a imagem que o interlocutor faz da imagem que ele faz do objeto do discurso e assim por diante (ORLANDI, 2009, p. 40).

Estratégia considerada pela autora Eni Orlandi, como muito importante para o viés político:

E isto faz com que ele ajuste seu dizer a seus objetivos políticos, trabalhando esse jogo de imagens. Como em um jogo de xadrez, é melhor orador aquele que consegue antecipar o maior número de ‘jogadas’, ou seja, aquele que mobiliza melhor o jogo de imagens na construção dos sujeitos (no caso, eleitores), esperando-os onde eles estão, com as palavras que eles ‘querem’ (gostariam de, deveriam etc.) ouvir (ORLANDI, 2009, p.41).

## **A IMPORTÂNCIA DO DISCURSO COMO SUA ARMA DE GUERRA COMUNICACIONAL**

Um discurso abrange muito mais do que simples palavras, ele é composto por duas propriedades: estética e semântica. Segundo Gaudêncio Torquato, 2002 ambas as partes atribuem características e detalhes ao discurso que, juntas, formam a identidade.

Entende-se que o discurso estético atinge tudo o que se relaciona: aparência do interlocutor, entonação, gesticulação, vestuário, entre outros. Obama apresenta um semblante bem emocionado pelo importante marco, segura o choro em alguns momentos, demonstrando seu envolvimento emocional com o acontecimento, assim como muitas pessoas focalizadas da plateia que o assistiam em Chicago. Também gesticula pouco e faz seu pronunciamento claro e firme, em seu tom de voz. Usa terno preto com uma gravata vermelha, que é uma das cores de seu partido e país.

No caráter semântico, engloba-se, além do discurso redigido, o significado dele: Ideias e atributos do orador, valores pessoais e políticos. No caso do discurso estudado, Barack Obama demonstra grande carisma e afetividade com o público. Faz de seu discurso uma fala focada em seu eleitorado e sua cultura. Tudo é milimetricamente pensado para se aproximar mais do público-alvo.

Podemos entender toda essa estratégia para conquistar seus maiores alvos: a massa e seu público de opinião. Segundo ADORNO (2001) a massa é caracterizada pela propagação e recepção de informação de forma passiva. A massa televisiva, que assistia ao discurso, tem caráter aberto, ou seja, não ficam no mesmo espaço físico e recebem com mais facilidade e credibilidade a informação que é propagada em seu ambiente doméstico, principalmente, por essa situação propiciar a diminuição do senso crítico e a predominância do impulso emocional. Obama, em seu discurso, usa muito do caráter emocional para atingir a massa televisiva quando ressalta o quanto emocionado está com a conquista, como também quando usa de linguagem fácil para todos entenderem sua mensagem.

Já o público de opinião, ADORNO (2001) se define com características diferentes. O público é composto por poucas pessoas que possuem senso crítico e caráter influenciador; é a partir da opinião dele que a massa propaga suas informações. Barack Obama, visando a esse alvo, aborda temas com argumentos mais profundos que rebatem a oposição e ressaltam seus pontos positivos, como discutiremos mais à diante.

Outra teoria de TORQUATO (2002) que podemos ver na situação do discurso, é a associação da política com a guerra. Por exemplo, em que as motivações do voto são relacionadas pela ocasião corrente.

O que está por trás da motivação do voto? As motivações de voto são sempre determinadas pelas circunstâncias tempo-

rais, pela conjuntura econômica, pelos problemas do bairro, da região, do estado. É preciso descobrir as influências motivadoras e inovadoras que se apresentam durante a campanha. Por exemplo, uma catástrofe em uma região pode influenciar o voto, direcionando-o para determinado tipo de candidato (TORQUATO, 2002, p.171).

Essa teoria é complementada pela justificativa de que cada ser humano tende a se proteger de acordo com seus instintos.

O discurso político comporta muito bem metáforas de guerra, simbolismos de guerra [...]. A psicologia mostra que essas metáforas estão relacionadas aos quatro grandes instintos do ser humano. O primeiro, o instinto combativo, explica porque nas cavernas, por exemplo, na pré-história, nossos ancestrais, com aqueles imensos bastões, atavam ou se defendiam dos inimigos que queriam ocupar seu lugar. Defendiam-se ou atacavam para não morrer. O segundo instinto, o instinto alimentar, mostra que a pessoa defende o estômago procurando o alimento para se preservar. [...] O terceiro instinto é o sexual, ligado à preservação da espécie. Daí o discurso sobre a família, os filhos, a relação homem-mulher. A ideia do carinho, de companhia, de solidariedade, de amor às pessoas é o eixo do instinto paternal, o quarto instinto (TORQUATO, 2002, p.188 e 189).

É possível encontrar essa estratégia no discurso em questão, pois usa muitos termos referentes a batalhas. Como podemos ver, em exemplos, na sua fala: “estou eternamente grato pelo que *sacrificaram* para conseguir”, “a quem realmente *pertence esta vitória*”, “Foi *construída pelos trabalhadores e trabalhadoras*”, “*Ganhou força* dos jovens”, “*Esta é a vitória de vocês.*”, “sabemos que os *desafios* que nos trará”, “sabemos que *há americanos valentes [...]* para dar a vida por nós”, “*A aqueles que pretendem destruir o mundo: vamos vencê-los. A aqueles que buscam a paz e a segurança: apoiamo-nos*”, “*A força autêntica de nossa nação vem não do poderio de nossas armas nem da magnitude de nossa riqueza, mas do poder duradouro de nossos ideais: democracia, liberdade, oportunidade e firme esperança*” (OBAMA, 2008). Essas terminologias argumentativas têm maior peso para o consentimento da massa, por se tratar de assuntos referentes ao bem estar do eleitor e de sua sobrevivência no aspecto

econômico, de saúde e segurança, promovidas por promessas para melhoria das condições de vida dos indivíduos.

Com sensibilidade aos anseios e angústias dos eleitores, Obama foi objetivo e abordou temas próximos ao povo americano como a crise financeira, as guerras das quais os Estados Unidos participavam e até o aquecimento global. “Enquanto comemoramos esta noite, sabemos que os desafios que nos trará o dia de amanhã são os maiores de nossas vidas - *duas guerras, um planeta em perigo, a pior crise financeira em um século.*” (OBAMA, 2008)

Justifica a guerra como sendo de todos os cidadãos americanos, exaltando os soldados que cumprem seu papel nas devidas circunstâncias. “Enquanto estamos aqui esta noite, sabemos que há *americanos valentes* que acordam nos desertos do Iraque e nas montanhas do Afeganistão *para dar a vida por nós.*” (OBAMA,2008)

Mostra sua preocupação com as famílias americanas e sua situação financeira. Busca propor uma solução para o futuro do país com a educação.

Há mães e pais que passarão noites em claro depois que as crianças dormirem e se perguntarão como pagarão a hipoteca ou as faturas médicas ou como economizarão o suficiente para a educação universitária de seus filhos (OBAMA 2008).

Propõe novos objetivos para a renovação de um sistema que não está funcionando de forma ideal.

Há novas fontes de energia para serem aproveitadas, novos postos de trabalho para serem criados, novas escolas para serem construídas e ameaças para serem enfrentadas, alianças para serem reparadas. [...] Para dar emprego a nosso povo e abrir as portas da oportunidade para nossas crianças, para restaurar a prosperidade e fomentar a causa da paz, para recuperar o sonho americano e reafirmar esta verdade fundamental, que, de muitos, somos um, que enquanto respirarmos, temos esperança (OBAMA 2008).

Esse pronunciamento torna claro o envolvimento do instinto de sobrevivência com a fala de Obama, uma vez que ele as garante, passa segurança e confiança ao seu público alvo.

## A COERÊNCIA DO DISCURSO: SUA FALA FRENTE AS SUAS AÇÕES

O discurso atinge seu auge, quando soubermos se ele tem algum valor real ou é apenas uma invenção do autor para conseguir o que quiser de seu público. Segundo MAINGUENEAU (2001), citado por ALMEIDA; OLIVEIRA; RENDA (2013, p.13), “a maneira de dizer remete a uma maneira de ser” e isso é algo essencial para pessoas que ocupam cargos tão importantes quanto à presidência dos Estados Unidos da América.

Barack Obama não leu o seu discurso, o que lhe confirma o caráter de bom orador, pois dá um tom mais natural ao que estava dizendo em seu pronunciamento. Com o cargo que recebera, assumiu também o papel de ser o maior exemplo de cidadão americano. Incorporando em seu discurso muitos valores que possui. Aparentando assim credibilidade em seu *ethos*. Eni Orlandi, propõe então, olhar com atenção cada palavra expressa e seu significado:

A proposta é a construção de um dispositivo da interpretação. Esse dispositivo tem como característica colocar o dito em relação ao não dito, o que o sujeito diz em um lugar com o que é dito em outro lugar, o que é dito de um modo com o que é dito de outro, procurando ouvir, naquilo que o sujeito diz, aquilo que ele não diz mas que constitui igualmente os sentidos de suas palavras (ORLANDI, 2009, p.59).

Obama começa seu discurso para todos cidadãos americanos, que, por mais características diferentes que possuem, todos pertencem à mesma pátria. Usa a terceira pessoa do plural para se incluir e ressaltar unidade.

(Sua vitória) É a resposta pronunciada por jovens e idosos, ricos e pobres, democratas e republicanos, negros, brancos, hispânicos, indígenas, homossexuais, heterossexuais, incapacitados ou não incapacitados. [...] Somos, e sempre sere-mos, os Estados Unidos da América (OBAMA, 2008).

Cita respeitosamente o candidato John McCain e se faz lembrar, honrando-o, todo serviço prestado aos Estados Unidos a que o adversário se dedicou.



O senador McCain lutou longa e duramente nesta campanha. E lutou ainda mais longa e duramente pelo país que ama. Aguentou sacrifícios pelos EUA que sequer podemos imaginar. Todos nos beneficiamos do serviço prestado por este líder valente e abnegado (OBAMA, 2008).

Valoriza o trabalho em equipe, dividindo o crédito da campanha bem sucedida.

Quero agradecer a meu parceiro nesta viagem, um homem que fez campanha com o coração e que foi o porta-voz de homens e mulheres com os quais cresceu nas ruas de Scranton e com os quais viajava de trem de volta para sua casa em Delaware, o vice-presidente eleito dos EUA, Joe Biden. [...] E a meu diretor de campanha, David Plouffe, o herói não reconhecido desta campanha, que construiu a melhor campanha política, creio eu, da história dos Estados Unidos da América. [...] A meu estrategista chefe, David Axelrod, que foi um parceiro meu a cada passo do caminho. [...] À melhor equipe de campanha formada na história da política. Vocês tornaram isto realidade e estou eternamente grato pelo que sacrificaram para conseguir (OBAMA, 2008).

Atribui também a vitória aos eleitores. Tem atitude humilde e não de um líder autoritário, assegurando a fidelidade dos ouvintes e eleitores: “Mas, sobretudo, não esquecerei a quem realmente pertence esta vitória. Ela pertence a vocês. Ela pertence a vocês. [...] Esta é a vitória de vocês.” (OBAMA, 2008)

Coloca sua história como exemplo, destacando sua persistência e superação. “Nunca pareci o candidato com mais chances. Não começamos com muito dinheiro nem com muitos apoios.” (OBAMA, 2008)

Faz-se acessível aos opositores e disposto ao diálogo. Obama usa a primeira pessoa do singular, assumindo suas responsabilidades como presidente.

Mas, sempre serei sincero com vocês sobre os desafios que nos afrontam. Ouvirei a vocês, principalmente quando discordarmos. [...] E àqueles americanos cujo apoio eu ainda devo conquistar, pode ser que eu não tenha conquistado seu voto hoje, mas ouço suas vozes. Preciso de sua ajuda e também serei seu presidente (OBAMA, 2008).

Coloca-se no lugar dos cidadãos americanos, como o trabalho dele sendo só mais um na reconstrução da nação. Reforça a importância do trabalho em conjunto e atribui responsabilidades a todos. “E, sobretudo, pedirei a vocês que participem do trabalho de reconstruir esta nação, da única forma como foi feita nos EUA durante 221 anos, bloco por bloco, tijolo por tijolo, mão calejada sobre mão calejada.” (OBAMA, 2008)

Seu sentimento nacionalista é evidenciado, e com sua fala incentiva seus compatriotas a crescerem com o amor à pátria, a fim de justificar o dever de mudança progressista que está por vir.

E a aqueles que se perguntam se o farol dos EUA ainda ilumina tão fortemente: esta noite demonstramos mais uma vez que a força autêntica de nossa nação vem não do poderio de nossas armas nem da magnitude de nossa riqueza, mas do poder duradouro de nossos ideais: democracia, liberdade, oportunidade e firme esperança. [...] Lá está a verdadeira genialidade dos EUA: que o país pode mudar. Nossa união pode ser aperfeiçoada. O que já conseguimos nos dá esperança sobre o que podemos e temos que conseguir amanhã (OBAMA, 2008).

Por se tratar de um país culturalmente teísta, também podemos notar em seu discurso muitos valores cristãos. Lembra-se de Deus e pede sua benção. “Obrigado. Que Deus os abençoe. E que Deus abençoe os Estados Unidos da América.” (OBAMA, 2008). Incentiva o amor ao próximo. “Portanto façamos um pedido a um novo espírito do patriotismo, de responsabilidade, em que cada um se ajuda e trabalha mais e se preocupa não só consigo próprio, mas um com o outro.” (OBAMA, 2008). E a importância do cuidado com todos. “Lembremos que, se esta crise financeira nos ensinou algo, é que não pode haver uma Wall Street (setor financeiro) próspera enquanto a Main Street (comércio ambulante) sofre.” (OBAMA, 2008)

Ressalta seus laços afetivos com familiares e o envolvimento deles em sua trajetória.

Apesar de não estar mais conosco, sei que minha avó está nos vendo, junto com a família que fez de mim o que sou. Sinto falta deles esta noite. Sei que minha dívida com eles é incalculável. [...] A minha irmã Maya, minha irmã Auma, meus outros irmãos e irmãs, muitíssimo obrigado por todo o apoio que me deram. Sou grato a todos vocês (OBAMA, 2008).

Homenageia sua esposa Michelle Obama, agradecendo-a por todo seu apoio, mostrando seu casamento como estável e duradouro. “E não estaria aqui esta noite sem o apoio incansável de minha melhor amiga durante os últimos 16 anos, a rocha de nossa família, o amor da minha vida, a próxima primeira-dama da nação, Michelle Obama.” (OBAMA, 2008)

Ainda, se colocando como um pai presente e próximo, chefe de uma família saudável. Valorizando sua instituição familiar. “Sasha e Malia amo vocês duas mais do que podem imaginar. E vocês ganharam o novo cachorrinho que está indo conosco para a Casa Branca.” (OBAMA, 2008). Cita o novo animal de estimação, que conforme a tradição, todos os presidentes americanos adquirem quando se mudam para a Casa Branca. Mais adiante, adotam um vira-lata que é descendente de duas raças diferentes, fazendo alusão a descendência de Barack Obama e sua representação de que não há problema em fusão de raças.

## **MAIS DO QUE UM DISCURSO DE VITÓRIA, UM APELO A UNIDADE.**

A importância de olhar para um discurso político, destrinchá-lo e entendê-lo por completo é de grande valia aos públicos a que se direcionam, pois, assim se consegue compreender o verdadeiro sentido da fala e suas reais intenções para o cenário sócio-político e, ainda, identificar as estratégias propostas para a produção dos efeitos discursivos e convencimento de seus ouvintes.

Tendo por base as noções de análise do discurso e ideologias, proposta por ORLANDI, podemos entender o discurso de vitória de Barack Obama, nas eleições de 2008, como uma fala de grande pragmatismo, pois tinha como objetivo gerar ações e opiniões. Compreendemos o sentido autoral do orador e suas intenções para a construção de um relacionamento, tanto para seu eleitorado, como para aqueles que divergiam de suas decisões, uma vez que ambos os públicos eram alvo de seu pronunciamento.

Mesmo com a situação delicada em que se encontrava, o novo presidente apresentou como resposta um discurso estratégico e argumentativo, que tinha como objetivo transmitir confiança e segurança para o bem comum e união de seu país, enfatizando a necessidade de governar, não só para os que o apoiavam, mas também para sua oposição. Essa ideia é justificada pelo fato de o país não conseguir caminhar sem antes ob-

ter um direcionamento comum. Com as divisões existentes, a situação só melhoraria se todos os cidadãos adquirissem o mesmo objetivo.

É possível concluir que Barack Obama foi bem sucedido em seu pronunciamento pela boa construção de argumentos, que, por consequência, produz uma maior aceitação e indução ao consentimento. Propondo em seu discurso um sentimento de esperança e mudança para os Estados Unidos, com o objetivo de conseguir a unidade americana, para então, ter êxito em seu mandato.

“Seu silêncio sobre o componente racial talvez sinalizou a maneira como ele pretende governar, não como o presidente negro, mas, como disse, o presidente do país inteiro.”<sup>2</sup> (*The New York Times*, 2008)

## REFERÊNCIAS

ABREU, Antônio S. **A Arte de Argumentar: Gerenciando Razão e Emoção**. Cotia, SP: Ateliê Editorial, 2000.

Adorno-Silva, D. A. **A mente Controlada**. Campinas, SP: FE/UNICAMP, 2001.

ALMEIDA, Maria do Carmo Souza de; OLIVEIRA Eveline Mattos Tápias; RENDA, Vera Lúcia Batalha de Siqueira. **Estratégias discursivas no discurso político: a construção do ethos no discurso de Barack Obama**. Caminhos em linguística aplicada, 2013. Disponível em: <<http://revistas.unitau.br/ojs-2.2/index.php/caminhoslinguistica/article/view/1809/1287>> Acesso em: 14 mai. 2015.

BRETON, Philippe; PROULX, Serge. **Sociologia da comunicação**. São Paulo, SP: Loyola, 2002. Capítulos 12 e 13.

**BY the People: The Election of Barack Obama**. Direção: Amy Rice; Alicia Sams. Produção: Class 5 Films. EUA, 2009. (116 min.)

CLUB, The American K. **Presidential Purebred Pups Are a White House Tradition**. Nova Iorque, 02 jul. 2008. Disponível em: <<http://www.akc.org/press-center/press-releases/presidential-purebred-pups-are-a-white-house-tradition-1/>> Acesso em: 05 jun. 2015.

---

<sup>2</sup> Texto original: “His muting of the racial component perhaps signaled the way he intends to govern, not as the black president but, as he said, the president of the whole country.”

FERREIRA, Aurélio. B. H. Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. Dicionário do Aurélio online, 2015. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com/retorica>> Acesso em: 05 jun. 2015.

JORGE, Fernando. **Se não fosse o Brasil, jamais Barack Obama teria nascido**. São Paulo, SP: Novo Século, 2010.

KING, Martin L. **I have been to the mountaintop**. Memphis, Tennessee, 1968. Disponível em: <<http://abcnews.go.com/Politics/martin-luther-kings-final-speech-ive-mountaintop-full/story?id=18872817&page=8>> Acesso em: 04 mai. 2015.

LIMA, José R.; SANTOS, Iveraldo O. **A fala mítica na construção da imagem de Barack Obama**. Travessias, 2010. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/travessias/LINGUAGEM/A%20FALA%20MITICA.pdf>> Acesso em: 14 mai. 2015

LINCOLN, Abraham. **Gettysburg speech**. Pensilvânia, 1863. Disponível em: <<http://www.arqnet.pt/portal/discursos/novembro01.html>> Acesso em: 04 mai. 2015.

MILES, Derek. Obama's 5 greatest speeches ever. **Policy.Mic**. 21 jan. 2013. Disponível em: <<http://mic.com/articles/23739/obama-s-5-greatest-speeches-ever>> Acesso em: 20 mai. 2015.

OBAMA, Barack. **Victory speech**. Chicago, Illinois, 2008. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/0,,MUL850269-15525,00-LEIA+A+INTEGRA+DO+DISCURSO+DE+VITORIA+DE+BARACK+OBAMA.html>> Acesso em: 29 abr. 2015.

ORLANDI, Eni. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. Campinas, SP: Pontes, 2009.

SEELYE, Katharine. The Caucus. **The New York Times**. Nova Iorque, 05 nov. 2008. Disponível em <[http://thecaucus.blogs.nytimes.com/2008/11/05/live-blogging-election-night/?\\_r=0](http://thecaucus.blogs.nytimes.com/2008/11/05/live-blogging-election-night/?_r=0)> Acesso em: 02 jun. 2015.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo, SP: Pioneira Thomson, 2004. Capítulos 6 – 8

# COMUNICAÇÃO PÚBLICA E PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS: ESTUDO SOBRE A COMUNICAÇÃO DOS PODERES EXECUTIVO E LEGISLATIVO DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

---

Ivan Newton Rocatelli Jr.<sup>1</sup>

## RESUMO

Neste artigo pretendemos demonstrar os caminhos e principais resultados do trabalho de conclusão de curso apresentado no fim de 2015. Utilizando a metodologia análise de conteúdo estudamos a cobertura dada as Parcerias Público-Privadas (PPP) na comunicação emitida pela Prefeitura de São Paulo e pela Câmara Municipal de São Paulo em seus respectivos websites. Como referencial teórico nos baseamos em estudos sobre comunicação pública, esfera pública, democracia e deliberação. Buscamos identificar com esta análise como os dois poderes municipais utilizam este canal para esclarecer a população sobre as possíveis parcerias.

**Palavras-chave:** Comunicação Pública; PPP; Parceria Público-Privada; Análise de Conteúdo.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo é delimitado conceitual, espacial e temporalmente. A delimitação conceitual é realizada tendo em vista estudos sobre a comunicação pública, esfera pública, democracia, deliberação e parcerias público-privadas. O elemento norteador do trabalho é a comunicação pública. Buscamos expor a diversidade de pontos de vista

---

<sup>1</sup> Graduado em Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. E-mail: ivanrocatelli@gmail.com

sobre o tema, sem adotar aqui um como certo. Mesmo que a análise de conteúdo aborde a comunicação emitida pelo Estado, a adoção de uma interpretação limitaria as possibilidades de construção de argumentos. O suporte teórico nos conceitos de esfera pública, democracia e deliberação se deram por onde esta comunicação, eficiente ou não, irá “desaguar”. Partimos do preceito de que a comunicação analisada pode servir de base para deliberações na esfera pública em que haja participação social e possível influência no planejamento e execução de projetos de PPP. Expomos também na delimitação conceitual o que é uma PPP de acordo com a legislação vigente. A delimitação espacial se deu pelo grande volume de parcerias público-privadas no país, cada uma delas regida por leis Federais, Estaduais e Municipais. Foi escolhido para a análise o município de São Paulo pela proximidade e relevância econômica no cenário nacional. A delimitação temporal é feita para o controle do volume de informações analisadas e facilidade de acesso a essa informação. O conteúdo estudado é público e pode ser localizado com facilidade por qualquer pessoa com acesso a internet, sem a necessidade de solicitar ao órgão emissor qualquer tipo informação. Para a adaptação do trabalho de conclusão de curso em artigo foi necessária uma drástica redução. Além de suprimir alguns trechos, infelizmente foi necessário cortar partes do referencial teórico e análise de conteúdo. Mantemos todo o conteúdo consultado para a elaboração do trabalho original nas referências, afinal foram fundamentais neste processo. Este trabalho tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre as parcerias público-privadas e o papel da comunicação pública nestas parcerias. Busca também fornecer subsídio teórico para futuras pesquisas na área, além de colaborar para a melhor compreensão do tema por profissionais (gestores públicos, responsáveis pela comunicação de concessionárias etc.) e a população atingida.

## **COMUNICAÇÃO PÚBLICA**

Para Haswani (2010) a comunicação pública tem de, entre outras funções, oferecer ao cidadão informações pertinentes ao funcionamento do Estado e da vida pública. Este mesmo Estado que muitas vezes é visto como um ente distante e abstrato. Uma das teses defendidas pela autora é a aplicação da comunicação normativa, braço da comunicação

pública que “indica o dever das instituições de publicar as leis, normas, decretos e divulgá-los, explicá-los e dar instruções necessárias para utilizá-los” (HASWANI, 2010, p. 138) como forma de garantia de direitos. Se o cidadão não sabe quais direitos possui, o que o Estado é obrigado por lei a lhe oferecer e até que ponto pode interferir em sua vida, dificilmente irá usufruí-los ou reivindicá-los. Estes conceitos partem de um pressuposto de Estado Democrático de Direito, já que dificilmente a comunicação pública como descrita acima, empoderadora, ocorre em Estados Totalitários, por não haver neles a necessidade de diálogo. O governante soberano faz e a população, súdita, obedece.

Outra definição de comunicação pública é proposta por Gil e Matos (2013), que entendem:

[...] a comunicação pública como a interlocução possível, aberta, livre e igualitária entre cidadãos e Estado, de forma a promover o debate racional sobre temas de interesse público, com dinâmica capaz de interpelar os poderes instituídos e alterar condições a favor da sociedade. Pressupõe-se, portanto, que a comunicação pública não prescindia do debate e da troca de opiniões livre, não podendo ser confundida com comunicação de governo, nem com comunicação de fundo político partidário (GIL e MATOS, 2013, p. 91).

As autoras consideram que a “comunicação pública propriamente dita será possível apenas desvinculada da comunicação de governo que instrumentaliza o poder, pois demanda a inclusão do cidadão no processo comunicativo (...)” (ibidem, p. 99). Esta concepção, diferente da de Haswani, foca na capacidade do cidadão de deliberar sobre as decisões tomadas pelo governo, quer essa deliberação acarrete em uma decisão administrativa ou não.

Já para López (2011) a comunicação pública é pública por ser de interesse de todos, faz parte do “plano de interesse comum”. Parte, como diversos outros autores, do conceito normativo de esfera pública habermasiana. A possibilidade de transformação política pela fala. A fala como meio de obtenção de consenso levaria à mobilização social. Esta focalizaria as demandas sociais e, utilizando de diversas ferramentas propostas pelo autor que compõe o advocacy, influiriam nas decisões políticas.

Zémor (2009), uma das principais referências na pesquisa em comunicação pública, a considera uma “missão de todo serviço público”.



Nesta obra o autor, diferente de outros mencionados anteriormente, foca na comunicação realizada pela instituição pública. Coloca diversos pontos para a efetividade desta comunicação como a disponibilidade de dados públicos, a difusão da informação e o diálogo entre Estado-cidadão. Para Zémor deve haver, na prática, diferença entre a comunicação política (voltada a conquista do poder) e comunicação pública (voltada ao exercício do poder).

Com esta breve exposição de conceitos fica claro o amplo espectro dos estudos sobre o tema. Essa amplitude justifica-se por ser a “comunicação (...) objeto complexo em que não é sempre fácil distinguir as diversas e muitas vezes contrastantes finalidades” (HASWANI, 2010, p. 131).

## **ESFERA PÚBLICA, DEMOCRACIA E DELIBERAÇÃO**

Para Costa (2002) a esfera pública tem papel essencial nas democracias por ser a arena onde acontece a justificação das decisões políticas:

diz respeito mais propriamente a um contexto de relações difuso no qual se concretizam e se condensam intercâmbios comunicativos gerados em diferentes campos da vida social. (...) Revela, contudo, aspectos interessantes da forma como os câmbios sociais se processam, o poder político se reconfigura e novos atores sociais conquistam relevância nas sociedades contemporâneas (COSTA, 2002, p.11-12).

Estudando os três modelos normativos de democracia (liberal, republicano e discursivo) Costa propõe uma nova divisão focada nas características atribuídas à esfera pública e não em suas concepções ideológicas. Para o autor, podemos analisar a esfera pública como de mercado/funcionalista ou a esfera pública teórico-discursiva. A visão funcionalista sobre o tema dá grande destaque ao papel dos meios de comunicação de massa considerando “a eficácia na manipulação de tais recursos, e não os méritos de conteúdo das diversas mensagens apresentadas, que moldará as preferências (políticas, de consumo, estéticas etc.) das massas.” (ibidem, p. 15-16). Essa corrente considera a esfera pública como um “palco” em que encenam os atores políticos, cabendo pouco espaço ao público, considerado aqui como uma “platéia sem voz”. A esfera pública nesta perspectiva é transformada em “espetáculo”

(idem). Os atores políticos, os partidos, os intelectuais e os grupos organizados formulariam mensagens, transmitindo-as por meios de comunicação de massa. Com ela, influiriam e legitimariam a tomada de decisões. Neste esquema pouco importa o conteúdo comunicado mas sim o poder e acesso a mídia que esse atores possuem. Assim, podem influir e anexar seu pensamento à agenda pública. Isso leva Costa “a distinguir a opinião pública da opinião da população: a opinião pública corresponde à opinião dominante entre aqueles que, de fato, tem voz ativa na esfera pública, enquanto a opinião da população compreende a opinião reinante entre o público.” (ibidem, p. 18).

Já a visão teórico-discursiva acredita que exista diálogo e poder de influência mútua dentro da esfera pública. Habermas é um dos autores que considera que “o espaço público continua estabelecendo, como órbita insubstituível de constituição democrática da opinião e da vontade coletivas, a mediação necessária entre a sociedade civil, de um lado, e o Estado e o sistema político, por outro.” (HABERMAS, 1990 apud Costa, 2002, p. 24). Cabe então a esfera pública:

atuar como instância intermediadora entre os impulsos comunicativos gerados no mundo da vida e os colegiados competentes que articulam institucionalmente o processo de formação da vontade política (parlamento, conselhos etc). Quando os fluxos comunicativos gerados nos “microdomínios da prática cotidiana” extrapolam as fronteiras das esferas públicas autônomas, eles podem ter acesso às instâncias deliberativas previstas na ordem democrática e, finalmente, influir nas decisões aí tomadas (COSTA, 1995, p. 59).

Steiner (2012) em sua obra oferece um valioso arcabouço teórico e empírico para a análise da deliberação. Para ele os modelos normativos de deliberação, mesmo que utópicos, são importantes para estabelecer um padrão, uma meta a ser alcançada. A aproximação a este ideal seria extremamente saudável à democracia. Na deliberação ideal, todos os membros teriam igual oportunidade e capacidade de se manifestar, contando com o respeito de todos os participantes. Utilizariam apenas argumentos racionais e estariam dispostos a mudar de opinião se um melhor argumento racional fosse exposto. Para Steiner, a prática deli-

berativa pode tornar políticas públicas mais aceitáveis e enriquecê-las com opiniões dos que serão afetados.

Bobbio (1992) considera a participação popular indispensável para o bom funcionamento de uma democracia. Entretanto a esfera política hoje encontra um alto grau de autonomia perante a população. Na maioria dos casos, essa participação é realizada em um determinado intervalo de tempo apenas para a revalidação de mandatos políticos (BOBBIO, 1992 e GOMES, 2005). Isto contribuiu para a criação de um ciclo de apatia política. A não abertura para a participação e a pouca permeabilidade entre esfera pública e esfera política leva ao aumento da apatia. Sem validação e debate dentro da esfera pública a esfera política ganha cada vez mais autonomia. O papel da comunicação pública para permear as duas esferas e empoderar a população torna-se aqui importante para uma possível mudança.

## **PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS**

Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2011) sancionou a Lei Federal nº 11.079/04 que estabelece as bases jurídicas para a implantação de projetos de Parcerias Público-Privadas. Trata-se de uma modalidade de concessão utilizada quando o Estado tem interesse de realizar uma determinada intervenção porém não pode ou não possui verba suficiente para o investimento. A mesma também não é atraente para a iniciativa privada mediante uma concessão nos moldes da Lei nº 8.987/95 (concessão comum, onde todo o investimento é feito pela empresa privada). O poder concedente se compromete a repassar uma determinada quantia a empresa que irá complementar ou substituir possíveis ganhos com tarifas aos usuários, ganhos estes que não cobririam os custos da obra/operação.

Para Redoschi (2014) uma das principais dificuldades em projetos de PPP é a falta de um padrão para confecção da proposta. Isto dificulta tanto o setor público em avaliar quanto o privado em propor. Segundo o autor, outra grande dificuldade é “conciliar a defesa do interesse público com os objetivos de lucro da atividade privada (...)” (REDOSCHI, 2014, p. 76).

No Estado de São Paulo, o governador Geraldo Alckmin (2001-2006 e 2011-2018) sancionou a Lei Estadual nº 11.688/04 que instaura o Programa Estadual de Parcerias Público-Privadas, ligeiramente alterado pelo Decreto nº 48.867/04. É instituída a Companhia Paulista de

Parcerias (CPP), que atua como “ente garantidor que assume as obrigações decorrentes do contrato das PPPs, de forma independente ou junto à administração direta ou indireta, celebra os contratos que instituem as Parcerias Público-Privadas no Estado de São Paulo” (TOLEDO, 2013, p.11) e o Conselho Gestor do Programa de Parcerias Público-Privadas (CGP) que deve fiscalizar a execução de contratos, efetuar possíveis revisões contratuais, discutir propostas preliminares de projetos, contratar estudos técnicos, aprovar os resultados após manifestação da CPP entre outras atribuições (Idem).

O então prefeito de São Paulo Gilberto Kassab (2006-2013) promulgou a Lei Municipal nº 14.517/07 que institui o Programa Municipal de Parcerias Público-Privadas. Cria-se também a Companhia São Paulo de Parcerias que será encarregada pelos projetos no município, aos moldes da CPP Estadual. A Lei Municipal 15.838/13 muda o nome da companhia para “São Paulo Negócios”.

## **METODOLOGIA: ANÁLISE DE CONTEÚDO**

O período analisado compreende as matérias sobre o tema de 2013 (ano da posse do atual prefeito e vereadores) até setembro de 2015. O recorte foi realizado para viabilizar a análise, já que, mesmo recente o fenômeno das parcerias público-privadas (a lei municipal foi promulgada em 2007) no município, um volume considerável de notícias seria mapeado. O método foi escolhido por melhor se adaptar ao objetivo do trabalho. A Análise de Conteúdo (AC) é “um método das ciências humanas e sociais destinado à investigação de fenômenos simbólicos por meio de várias técnicas de pesquisa.” (FONSECA JÚNIOR, 2005, p. 280). De acordo com Bardin (1977) existem registros do uso de métodos semelhantes a AC em análises sobre a autenticidade de hinos religiosos por volta de 1640 na Sécia. Entretanto, foi com a Escola de Jornalismo de Colúmbia no início do século XX que o método se consolidou, com diversos estudos quantitativos de notícias de jornais. “É feito um inventário das rúbricas, segue-se a evolução de um órgão de imprensa, mede-se o grau de ‘sensacionalismo’ dos seus artigos, comparam-se os semanários rurais e os diários citadinos.” (BARDIN, 1977, p. 15).

A seleção da amostragem foi intencional, já que não a selecionamos aleatoriamente, mas sim as que poderiam ilustrar melhor o fe-

nômeno estudado. As palavras-chave utilizadas para a busca foram as seguintes: parcerias publico-privadas, parceria publico-privada, PPP, parcerias publico privadas, parceria publico privada. Não foi utilizada acentuação por não alterar os resultados. O uso de hífen alterou os resultados apenas no website da Câmara. Utilizando as palavras-chave foram identificadas ao todo 63 matérias no portal da Prefeitura e 58 no da Câmara, totalizando 121 matérias. Algumas matérias foram excluídas da análise. O critério para a exclusão ou permanência utilizado foi a legislação. Apenas foram mantidas as notícias que mencionavam algum tipo de parceria ou entidade prevista pelas leis federais, estaduais ou municipais referentes a PPP. Matérias que continham as palavras-chave mas tratavam uma parceria embasada em legislações específicas (ex: projeto em que o município faz acordo com alguma organização privada para o cuidado de praças) ou que simplesmente não abordavam nenhum assunto relativo a nenhum tipo de parceria (ex: regras para o transporte de animais domésticos em ônibus municipais ou a agenda do dia do prefeito) foram excluídas. Foram analisadas 37 notícias do website da Prefeitura e 28 do website da Câmara, totalizando 65 matérias.

Para a codificação foram utilizadas as seguintes questões: emissor; presença de ilustrações; formato; autoria; assunto predominante; parceria abordada; convida ou menciona participação (audiência pública etc.); esclarece o que é uma PPP e; expõe opiniões diferentes. Não analisaremos todos os pontos codificados mas sim os julgados mais relevantes.

## **ANÁLISE DE CONTEÚDO: PREFEITURA E CÂMARA DE SÃO PAULO**

Os temas mencionados no período do levantamento foram: a Parceria Público-Privada de Iluminação Pública (38 menções, sendo 23 no website da Prefeitura e 15 no da Câmara); possível PPP do Centro de Exposições Anhembi (7 menções, sendo 6 no website da Prefeitura e 1 no da Câmara); possível PPP do Arco Tietê (4 menções, 2 em cada website), lei municipal sancionada desonerando algumas parcerias público-privadas e concessões (3 menções, sendo 1 no website da Prefeitura e 2 no da Câmara), PPP envolvendo a União, o estado de São Paulo e o município para construção de moradia popular no centro da cidade (9 menções, sendo 5 feitas pela Prefeitura e 4 pela Câmara), PPP para res-

tauro e conservação do Mirante Nove de Julho (1 menção no website da prefeitura), mudança de nome da “Companhia São Paulo de Parcerias” para “São Paulo Negócios” (1 menção no website da Prefeitura), possível PPP para construção e gestão de hospitais (2 menções realizadas no website da Câmara) e possível PPP para gestão e reforma do Cine Belas Artes (1 menção website Câmara).

A Parceria Público-Privada para reforma e gestão da iluminação pública do município foi a que ganhou maior destaque no período em ambos os portais. 58% de todas as matérias mencionavam o tema. Neste trabalho focaremos apenas esta PPP.

A parceria visa a troca de aproximadamente 620 mil lâmpadas de vapor de sódio por lâmpadas LED (mais duráveis e econômicas), a criação de aproximadamente 76 mil novos pontos de luz e reforma na infraestrutura do sistema. Também é prevista a instalação de uma central de monitoramento, em que será possível identificar remotamente o funcionamento de toda a rede. Serão 20 anos de parceria, com valor total estimado em R\$ 7 bilhões. A obra será custeada pela iniciativa privada, que será remunerada pela Contribuição para Custeio da Iluminação Pública (Cosip), já paga pela população na conta de luz. O contrato prevê remuneração por desempenho, ou seja, se o serviço executado for inferior ao firmado em contrato o repasse será menor. Além dos benefícios ecológicos, estima-se que o gasto com iluminação da cidade seja reduzido pela metade. De acordo com as notícias analisadas, o atual sistema de iluminação pública do município possui mais de 40 anos.

As diferenças de cobertura entre Prefeitura e Câmara neste tópico foram gritantes. A Prefeitura de São Paulo desde 2013 menciona esta parceria. Com diversas aspas dadas ao prefeito Fernando Hadadd e ao Secretário de Serviços Simão Pedro, eram ao mesmo tempo fornecidas informações e realizada a “venda” do projeto ao público. Em algumas matérias a PPP era apenas mencionada, como quando o prefeito comentou sobre a parceria em um evento, ou quando o Departamento de Iluminação Pública (Ilume) realizava alguma troca de lâmpadas de sódio por LED. Toda a oportunidade possível para inserir o projeto na cobertura foi utilizada. Não houveram opiniões controversas, nada era questionado. Tudo corria bem, o projeto não apresentava nenhum problema. Sobre a participação da iniciativa privada e da população é dito que:

Antes de ser lançado, o edital passou por um processo de debates e diálogos, iniciado em outubro de 2013. Por meio de um chamamento público, 41 empresas se inscreveram para apresentar modelos de modernização do parque de iluminação, das quais 34 foram autorizadas a desenvolver estudos. No final, 11 consórcios apresentaram suas contribuições, que foram incorporadas ao edital. Após a produção do documento, foi aberta a fase de Consulta Pública e 597 contribuições foram recebidas. Ainda foram realizadas duas audiências públicas, que contaram com mais de 300 cidadãos presentes. A expectativa é que o contrato de concessão seja assinado ainda no segundo semestre de 2015. (“Cidade de São Paulo lança edital de licitação da PPP da iluminação pública”, 22/04/2015).

Após denúncias a parceria está sendo analisada pelo Tribunal de Contas do Município (TCM), o que em nenhum momento foi mencionado pela Prefeitura. A Prefeitura transmitiu informações sobre o tema de maneira clara e de fácil leitura. Porém pecou na parcialidade. Partes importantes como o valor total da obra (7 bilhões de reais) não são mencionados nas matérias emitidas. Apenas que será pago pela COSIP. Já o portal da Câmara faz o inverso. Em momento nenhum menciona a COSIP, apenas expõe o valor total da parceria. Pecou também por não informar sobre a paralisação da parceria para análise do TCM. Como um canal em que eram publicados todos os passos constituintes da parceria, que até em matérias em que pouco sentido fazia inseriam a PPP de iluminação, simplesmente não tem nada a dizer sobre a paralisação?

Também em nenhum momento as notícias analisadas buscam explicar o que é uma PPP ou justificar o motivo da escolha da modalidade. A não exposição de diferentes pontos de vista e omissão em pontos e assuntos que não são favoráveis geram um questionamento: até que ponto a Prefeitura utiliza o canal para informar a população e até onde querem associar apenas a imagem do prefeito ao sucesso de determinados projetos?

A Prefeitura utilizou o canal para a convocação a audiências públicas e disponibilizou e-mail para envio de sugestões. As contribuições realizadas foram apenas mencionadas numericamente, porém disponibilizadas em link no interior de algumas notícias que abordavam a participação.

As notícias relacionadas PPP de Iluminação pública no website da Câmara são mais heterogêneas. A grande maioria das matérias mapea-

das abordam as discussões da Subcomissão de Iluminação Pública, que faz oposição ao projeto e é presidida pelo vereador Milton Leite (DEM) e as relacionadas a Frente Parlamentar pela Sustentabilidade, presididas pelo vereador Natalini (PV) e que apoiam com ressalvas o projeto. A Subcomissão se propôs inicialmente a avaliar o projeto da parceria pelo seu impacto aos cofres públicos e a população. Não se opunham ao projeto, mas sim queriam estudá-lo para analisar se o proposto era o melhor para a população. Levantaram questionamentos válidos sobre a atuação da empresa GE no começo do processo, convidaram membros do executivo e da São Paulo Negócios para esclarecimentos, discutiram a necessidade de aterro dos fios elétricos para o projeto, propuseram uma audiência pública em cada subprefeitura para discutir o projeto etc. Todos pontos omitidos no conteúdo publicado pela Prefeitura. Porém no fim é exposto que tudo era uma briga de poder. Como podemos observar em notícia do dia 26/08/2015:

A forma como a prefeitura lançou a licitação, sem aval da Câmara Municipal de São Paulo, foi questionada pelo presidente do colegiado, vereador José Police Neto (PSD), que apresentou um requerimento convidando o secretário municipal de Serviços, Simão Pedro, para prestar esclarecimentos sobre a parceria público-privada.

O edital está suspenso temporariamente pelo TCM (Tribunal de Contas do Município) após uma série de representações encaminhadas ao Ministério Público, inclusive de Police Neto. “A prefeitura errou ao submeter à licitação sem consultar essa Casa”, explicou o presidente da Comissão de Finanças (“Finanças discute PPP da iluminação pública de SP”, 26/08/2015, grifo nosso).

Conforme a Lei Orgânica do município, diversas modalidades de concessão simples necessitam de legislação específica. Já as parcerias público-privadas não possuem esta necessidade. A lei sancionada pelo ex-prefeito Gilberto Kassab da autonomia ao executivo neste quesito. A motivação, é claro, não invalida o trabalho feito.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empresas, governo e sociedade civil estão cada vez mais conectadas. A comunicação é um dos elementos unificadores destas três esferas. E como aconteceu com as empresas nos últimos anos, o governo está se dando conta de sua importância. Governar sem comunicar leva, dentre outros problemas, a uma crise de legitimidade. E a comunicação que ocorre na esfera pública é fundamental não apenas para a legitimação, mas por oferecer subsídio para sólidas contribuições na gestão pública. Esta realidade não é diferente nos projetos que envolvem Estado/ iniciativa privada. Existe oposição a todas as modalidades de parceria por diversos setores da sociedade civil. Muitos candidatos a cargos públicos se opõe a elas e colocam em seus planos de governo a intenção de extingui-las. E em alguns casos com razão. A equação serviço/infraestrutura pública de qualidade e o lucro da empresa privada é algo extremamente sensível. Em muitas parcerias público-privadas e concessões ela está desbalanceada, ocasionando justificada revolta. Mas acredito que não se deva por isso exterminá-las. Muitos Estados não têm fundos para realizar todos os investimentos de que precisam para o bem estar de sua população e adotam estas parcerias. O que se deve fazer agora é aperfeiçoar os projetos desde sua base, equilibrar a equação para que todos sejam beneficiados. E a comunicação pública entra nesta equação como um dos principais elementos de estabilização, proporcionando maior compreensão e participação social.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BENOIT, William L. Content Analysis in Political Communication. IN: BUCY, Erik; HOLBERT, Lance (orgs). Sourcebook for political communication research: methods, measures, and analytical techniques. Routledge, EUA: 2013.
- BOBBIO, Norberto. A Era dos Direitos. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de Comunicação Pública. In: DUARTE, Jorge (org).In: DUARTE, Jorge (org.). Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo, Ed. Atlas, 2012.

BRASIL. Medida Provisória nº 155, de 15 de março de 1990. Cria o Programa Nacional de Desestatização, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/1990-1995/155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/1990-1995/155.htm)> Acesso em: mai. 2015.

BRASIL. Lei nº 8.031, de 12 de abril de 1990. Cria o Programa Nacional de Desestatização, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8031.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8031.htm)> Acesso em: mai. 2015

BRASIL. Lei nº 9.491, de 09 de setembro de 1997. Altera procedimentos relativos ao Programa Nacional de Desestatização, revoga a Lei nº 8.031, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1997/lei-9491-9-setembro-1997-365396-normaatualizada-pl.html>> Acesso em: mai. 2015.

BRASIL. Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm)> Acesso em: 05 mai. 2015.

BRASIL. Instrução Normativa SECOM-PR nº 5 de 6 de junho de 2011. Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/orientacoes-gerais/publicidade/2011-in-05-conceito-de-aco-es-de-comunicacao.pdf>> Acesso em: jun. 2015

CALABRESE, Daniele. Strategic communication for privatization, public-private partnerships and private participation in infrastructure projects. World Bank Working Paper nº 139, Washington, D. C., 2008.

CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www.camara.sp.gov.br/>> Acesso em: jul. 2015

CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. Finanças discute PPP da iluminação pública de SP. Disponível em: <<http://www.camara.sp.gov.br/blog/comissao-financas-discute-ppp-da-iluminacao-publica-de-sp/>> Acesso em: nov. 2015

CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. Parceria entre Prefeitura, governo do Estado e iniciativa privada vai revitalizar o centro da capital. Disponível em: <<http://www.camara.sp.gov.br/blog/galeria-de-audios/parceria-entre-prefeitura-governo-do-estado-e-iniciativa-privada-vai-revitalizar-o-centro-da-capital/>> Acesso em: nov. 2015

CERQUEIRA, Jackson B. A. de. Uma visão do neoliberalismo: Surgimento, atuação e perspectivas. *Sitientibus*, Feira de Santana, n. 39, p.169-189, jul./dez. 2008.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL DO BRASIL. Disponível em: < <http://www.senado.gov.br> > Acesso em: mai. 2015

COSTA, Sérgio. *As cores de Ercília. Esfera pública, democracia, configurações pós-nacionais*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2002.

DRAIBE, Sonia Miriam. As políticas sociais e o neoliberalismo - Reflexões suscitadas pelas experiências latino-americanas. *Revista USP*, n.17, p. 86-101, 1993

FONSECA JÚNIOR, W. C. Análise do conteúdo. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (Org). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, P. G; MATOS, Heloiza. Quem é o cidadão na comunicação pública? In: MATOS, Heloiza (org.). *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo: ECA/USP, 2013.

GOMES, Wilson. Apontamentos sobre o conceito de esfera pública política. In: MAIA, R.; CASTRO, M. (Orgs.). *Mídia, esfera pública e identidades coletivas*. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

GOMES, Wilson. Democracia digital e o problema da participação civil na decisão política. *Revista Fronteiras – estudos midiáticos*, São Leopoldo, v. VII, set. / dez. p. 214-222, 2005.

HABERMAS, Jürgen. Três modelos normativos de democracia. In: *Revista Lua Nova*. No. 36. 1995. Pp. 40-53.

HASWANI, Mariângela Furlan. *A comunicação estatal como garantia de direitos: foco no Brasil, na Colômbia e na Venezuela*. Tese (Doutorado) – PROLAM/USP, São Paulo, 2010.

KOÇOUSKI, Marina. *Comunicação pública: construindo um conceito*. In: MATOS, Heloiza (org.). *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo: ECA/USP, 2013.

LÓPEZ, Juan Camilo Jaramillo. *Advocacy: uma estratégia de comunicação pública*. In: KUNSCH, Margarida. (org). *Comunicação pública, sociedade e cidadania*. São Caetano do Sul, Ed. Difusão, 2011, cap. 3.

MANCUSO, Wagner Pralon. Construindo leis: os construtores e as concessões de serviços. Lua Nova, São Paulo, n. 58, p. 61-87, 2003.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro. Os meios de Comunicação na Esfera Pública: Novas perspectivas para as articulações entre diferentes arenas e atores. In: Esfera pública, redes e jornalismo. Rio de Janeiro, Ed. E-papers 2009.

MOREIRA, Leandro Capergiani. As Parcerias Público-Privadas e o desenvolvimento territorial: uma análise do setor metroferroviário na Região Metropolitana de São Paulo. Tese (Mestrado) – Programa de pós-graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2012.

PINTO, Marcos Barbosa. A Função Econômica das PPP's. Revista Eletrônica de Direito Administrativo, Salvador, n. 2, 2005.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Disponível em: < <http://www.capital.sp.gov.br>> Acesso em: jul. 2015

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Cidade de São Paulo lança edital de licitação da PPP da iluminação pública. Disponível em: <<http://www.capital.sp.gov.br/portal/noticia/5561#ad-image-0>> Acesso em: nov. 2015

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Nota sobre a matéria “Na contramão do Plano Diretor, Haddad constrói só 10% das habitações no centro”. Disponível em: < <http://www.capital.sp.gov.br/portal/noticia/5366>> Acesso em: nov. 2015

REDOSCHI, Dagoberto Antonio. Parceria Público-Privada: desafios e oportunidades. In: Cadernos FGV Projetos: Parcerias Público-Privadas no Brasil, ano 9, nº 23, jan. 2014.

SÃO PAULO (Estado). Lei nº 11.688, de 19 de maio de 2004. Institui o Programa de Parcerias Público-Privadas PPP, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2004/lei-11688-19.05.2004.html>> Acesso em: 05 mai. 2015.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 48.867, de 10 de agosto de 2004. Regulamenta a Lei nº 11.688, de 2004, que institui o Programa de Parcerias Público-Privadas - PPP. Disponível em: < <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2004/decreto-48867-10.08.2004.html>> Acesso em: 05 mai. 2015.

SÃO PAULO. Lei Orgânica do Município de São Paulo. Disponível em: <<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/educacao/cme/LOM.pdf>> Acesso em: 05 out. 2015.

SÃO PAULO. Lei nº 14.517, de 16 de outubro de 2007. Institui o programa municipal de parcerias público-privadas, cria a Companhia São Paulo de Parcerias - SPP e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.leismunicipais.com.br/a/sp/s/sao-paulo/lei-ordinaria/2007/1451/14517/lei-ordinaria-n-14517-2007-institui-o-programa-municipal-de-parcerias-publico-privadas-cria-a-companhia-sao-paulo-de-parcerias-spp-e-da-outras-providencias.html>> Acesso em: 05 mai. 2015.

SÃO PAULO. Lei nº 15.838, de 4 de julho de 2013. Disponível em: <<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/trabalho/noticias/?p=152390>> Acesso em: 05 mai. 2015.

SÃO PAULO. Lei nº 16.127, de 12 de março de 2015. Disponível em: <[http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios\\_juridicos/cadlem/integra.asp?alt=13032015L%20161270000%20&secc=131&depto=392&descr\\_tipo=LEI](http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/integra.asp?alt=13032015L%20161270000%20&secc=131&depto=392&descr_tipo=LEI)> Acesso em: 29 out. 2015.

STEINER, Jürg (org.). In: The foundations of deliberative democracy: empirical research and normative implications. Cambridge University, UK: 2012.

TOLEDO, Luiz Francisco Vasco de. PPP no Estado de São Paulo: estruturas e impacto no orçamento. Tese (Mestrado) – Escola de administração de empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2013.

VIOLA, Ricardo Rocha. Breve análise acerca do PND - Programa Nacional de Desestatização. Âmbito Jurídico, Rio Grande, v. XIV, n. 94, nov. 2011.

ZÉMOR, Pierre. As formas de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (org.). Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo, Ed. Atlas, 2009, 2 edição. Pp. 214 – 241

# LEITURA DE IMAGEM: UM ESTUDO DE CASO DA PROPAGANDA INSTITUCIONAL DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

---

Mithály Paola da Silva <sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo tem a intenção de proporcionar o entendimento e grau de retenção da informação do texto junto a imagem das propagandas institucionais do Governo do Estado de São Paulo por meio dos conceitos de semiótica de DARRAS e SANTAELLA. O estudo se aplica em uma análise do impacto que as propagandas de um órgão do setor público causa na população através de escalas socioeconômicas distintas e de que maneira o diferente acesso à cultura entre esses públicos pode afetar na recepção da mensagem-chave.

**Palavras-Chave:** produção de sentido; leitura de imagem; semiótica; publicidade institucional; relações públicas.

## INTRODUÇÃO

A revolução nos meios de comunicação são fatores que impõem pressa e simplificação aos processos básicos do cotidiano do ser humano, a fim de criar laços. Tudo acaba se reproduzindo de maneira muito igual e quase não se pode distinguir uma mensagem de outra. O criar e o manifestar cedem, aos poucos, lugar para o repetir e o substituir.

O professor José Benedito Pinho, no livro Propaganda Institucional em Relações Públicas (1990), considera que a propaganda institucional tem uma função protetora para a administração de divergências e é uma

---

<sup>1</sup> Graduanda em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pelo Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. E-mail: mithaly.paola@gmail.com.

realidade para apontar que se trata de um serviço de projeção pública da organização e de sua identidade corporativa; a propaganda institucional tem por propósito preencher as necessidades legítimas da empresa, aquelas diferentes de vender um produto ou serviço.

Diante do exposto, o presente estudo abordará a análise das propagandas institucionais do Governo do Estado de São Paulo, e qual seu grau de retenção da informação da mensagem-chave junto à imagem institucional.

## **DEFINIÇÕES TERMINOLÓGICAS**

A proposta desse estudo é abordar o papel e as funções que as Relações Públicas possibilitam no âmbito da propaganda institucional, visando à produção dos sentidos e valores nas propagandas do Governo do Estado de São Paulo. A propaganda institucional tem por ação primária suprir as necessidades da empresa. Para J.B. Pinho (1990), a ação planejada é fundamental para a consolidação dos meios e veículos utilizados, atendendo à necessidade de estabelecer vínculos entre organização e seus públicos, a fim de atuar junto à opinião pública. Gracioso (1995) enfatiza, em sua definição, que esse tipo de propaganda aplica-se à divulgação de mensagens em veículos de comunicação de massa.

Pinho define a propaganda institucional como tendo o “propósito de preencher as necessidades legítimas da empresa, aquelas diferentes de vender um produto ou serviço”. (1990:23) Diante do exposto, pode-se interpretar que a propaganda lida com valores morais, sociais e éticos, por sua vez, lidará com o consumo, a expectativa e os valores do seu público, portanto, peculiar.

A propaganda, quando produzida de maneira assertiva, possibilita à sociedade um entendimento coeso e ao emissor a garantia de que a mensagem foi recebida com o tom e direcionamento que lhe foi dado. No entanto, a Publicidade, a Propaganda e as Relações Públicas, como processos de comunicação dirigida e massiva, ainda são confundidas entre si.

Em 1955, a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), descreveu sua conceituação muito importante para o cenário da profissão:

Entende-se por Relações Públicas o esforço, deliberado, planejado, coeso e contínuo da Alta Administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e seu pessoal, assim como entre

essa organização e todos os grupos aos quais ela está ligada direta ou indiretamente.

Para Kotler e Keller (2006), pode-se entender que as relações públicas são como uma série de programas elaborados para promover ou proteger a imagem da organização. Em outras palavras, são a gestão da imagem, da reputação da organização frente seus públicos.

É importante destacar a relevância da ligação entre as relações públicas junto à propaganda institucional, para a construção da mensagem e produção de sentidos e valores perante o público-alvo.

Quando se pensa que parte do objetivo da propaganda institucional é chegar até os públicos de uma organização, seja pública, privada ou do terceiro setor, as relações públicas vem com um forte papel de intermediar essa relação organização-público, através de ferramentas de comunicação que se relacionam na construção da mensagem institucional.

A ligação entre as relações públicas e a propaganda institucional acontece no denominado mix da comunicação integrada. Segundo Margarida Kunsch, a comunicação integrada pode ser considerada “uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa” (2003:150)

Além disso, muitos autores defendem a ideia de que a comunicação integrada está ligada com a valorização da imagem da organização. Com base nessa relação pode-se entender que a produção da mensagem só faz real sentido quando cria uma relação de coesão e coerência junto à imagem. “Não se pode dissociar a imagem do produto do conceito da empresa” (GIANGRANDE, 2003:142).

Inserir as relações públicas no papel de uma prática coordenada com a publicidade, no contexto de um órgão público, representa o caminho correto para atender a pretensão e às necessidades de seus públicos, criando condições para o efetivo entendimento da mensagem-chave de um conceito.

As mensagens institucionais são a parte tangível da propaganda institucional, à qual cabe um grande aglomerado de tarefas, cujo estudo ainda não possui a devida atenção. Canfield acredita que:

A assim chamada propaganda institucional ou de RP é um dos instrumentos básicos na execução do trabalho de RP(...);



constitui importante instrumento de RP – um veículo de comunicação utilizado (...) a fim de apresentar informações e incrementar opinião pública favorável. (1961:552)

Constatar a importância da comunicação, estudá-la, aspirar suas teorias e seus processos é apenas o começo, que se torna totalmente inofensivo se a operacionalização estiver danificada pelo desconhecimento das normas de utilização dos instrumentos, entre os quais se inclui a linguagem escrita.

“A boa vontade e o apoio dos vários segmentos de públicos dependem de seu conhecimento de como e por que determinada organização está trabalhando em seu favor” (CANFIELD, 1970:13).

Por meio da comunicação, uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de ideias, integração de propósitos. Desta forma, a comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade (TORQUATO, 1992:162)

Portanto, entende-se que a estrutura da mensagem institucional deve ser muito bem construída, não só pela escolha na combinação e intenção das palavras, mas também na atenção e simetria entre o objetivo a ser atingido com a mensagem e possíveis riscos de interpretação distintos.

A produção de sentido de uma mensagem pode atingir dois pontos, estar associada à mensagem-chave, cuja produção seja explicitamente entendível ou somente passar a fazer sentido real quando ligada a uma imagem ou a um texto complementar.

Para Pinto “o sentido é um ser do futuro, um vir-a-ser.” (2008:83) O seu significado se dá no cenário que estiver sendo praticado. A significação de uma mensagem dependerá das seleções que o receptor fizer e da sua posterior circulação, mesmo que na asserção haja a intenção de um sentido pré-estabelecido.

A sapiência do sentido, ainda segundo Pinto (2008), não se aplica, como se imagina, apenas nas mensagens e na decifração de textos, mas sim nas respectivas circulações destas mensagens. O sentido se dá no alcance das mensagens, e não somente em seus conteúdos.

## **DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA DE LEITURA DE IMAGENS**

Pensando na produção de sentido de uma mensagem, pode-se chegar a diversas conclusões ao analisar o público-alvo daquela comunicação. Com isso, a leitura de imagens, é um ponto para expandir o conceito de leitura, uma vez que ele não se restringe exclusivamente a elementos escritos ou verbais. Cada vez com mais frequência, a imagem, unida à escrita, afasta a “visão purista de leitura restrita à decifração de letras” (SANTAELLA, 2012:11) do enunciado verbal, criando um novo tipo de leitor, chamado, por Santaella, de “leitor imersivo”.

Então ao avaliar a junção entre escrita e imagem, pode-se aplicar a expressão americana “visual literacy” (letramento visual ou alfabetização visual). Em seu ponto de vista, para lermos uma imagem, “deveríamos ser capazes de desmembrá-la parte por parte, como se fosse um escrito, de lê-la em voz alta, de decodificá-la, como se decifra um código, e de traduzi-la, do mesmo modo que traduzimos textos de uma língua para outra” (SANTAELLA, 2012:12). Portanto, esse exercício de desmembrar os elementos que contextualizam a mensagem num todo, pode proporcionar uma reflexão da possibilidade de construção e de busca de sentido em outras linguagens, no caso a de imagem, e de fato ter uma leitura efetivamente realizada.

A observação de traços e aspectos constitutivos presentes na concepção da imagem, ou seja, apreender o que existe na intenção daquela imagem. Assim como um texto, a leitura de imagem pode variar de acordo com a análise de cada leitor, uma imagem pode proporcionar várias leituras. Uma mesma imagem pode ser decodificada de diferentes formas dependendo da cultura, da vivência do indivíduo, ou seja, de acordo com o repertório de cada um a imagem pode ter diferentes significações.

Dessas observações podem surgir alguns questionamentos, tais como: Como as imagens se apresentam?; Como indicam o que querem indicar?; Como e por que as imagens significam?; Como as imagens são produzidas?; Quais são seus modos específicos de representar a realidade que está fora dela?; De que modo os elementos estéticos, colocados a serviço da intensificação do efeito de sentido, provocam significados para o observador?

Os questionamentos mencionados partem de um patamar mais relativo e imprescindível na leitura e chegam a um nível mais utópico, representando assim a compreensão na representação de valores estéticos e sociais, bem como de significados e identidades distintas.

Segundo Santaella, “imagens se tornam símbolos quando o significado de seus elementos só pode ser entendido com a ajuda do código de uma convenção cultural” (2012:58).

A fim de explicar as relações entre texto e imagem, Santaella expõe três tipologias como oportunidade de leitura de enunciados verbo-visuais: as relações sintáticas, pragmáticas e semânticas. As mesmas propõem as ligações de primeiridade, secundidade e terceiridade, cujas categorias são inseparáveis.

Todas as mensagens verbo-visuais possuem os níveis de sintaticidade, pragmaticidade e semânticidade, porém para os âmbitos dessa pesquisa será dada mais ênfase nas relações sintáticas e nas relações semânticas, com o intuito de se aproximar com a publicidade e as relações públicas. Ambas analisam a combinação da imagem com a escrita, podendo explorar as relações espaciais de contiguidade e de inclusão, assim como, a dominância, redundância, complementaridade e discrepância ou contradição.

Na construção da mensagem, Santaella afirma que na publicidade a imagem necessita do direcionamento verbal, ou seja, ela não possui autonomia como a fotografia e a pintura, o texto é importante para dar vida ao propósito do significado e a identidade da mensagem-chave. Portanto, para ler corretamente uma imagem, na publicidade, é necessário “enxergar nas entrelinhas e nos seus subtextos os mecanismos pelos quais ela fisga o nosso desejo” (SANTAELLA, 2012:138).

Pode-se destacar as distintas estratégias e eficácias comunicativas da linguagem publicitária, tais como: as estratégias de sugestão, as de sedução e as de persuasão, propostas por Lucia Santaella no livro *Leitura de Imagens*. Entretanto, para a persuasão acontecer, ela necessita envolver a sedução e a sugestão em seus movimentos. As três agem de maneira conjunta, ou seja, “enquanto a sugestão aciona a capacidade de sentir e a persuasão atrai o pensamento, a sedução captura o receptor nas malhas do desejo” (SANTAELLA, 2012:138).

As estratégias de sugestão têm por definição deixar o campo interpretativo aberto, os significados não estão amplamente definidos. Existem as hipóteses de significado, as quais não se pode ter absoluta certeza. Elas ativam a sensibilidade, despertam qualidades de sentimento, mas a linguagem entre imagem e texto fica indefinida, e muitas vezes deixa o leitor somente com percepções em camadas da mensagem, enquanto as estratégias de sedução são responsáveis pela corporificação da mensagem na mente do receptor. Já as estratégias de persuasão permitem além da análise de textos publicitários, jornalísticos e literários, uma construção de um discurso persuasivo, vital para uma comunicação bem sucedida.

Nesse sentido as estratégias de persuasão estão estritamente ligadas às noções de terceiridade peirceana, ou seja, tais propostas publicitárias estão atreladas aos valores simbólicos da mensagem. Para Santaella, “imagens se tornam símbolos quando o significado de seus elementos só pode ser entendido com a ajuda do código de uma convenção cultural” (2012:58).

Além disso, a autora apresenta um roteiro de leitura de mensagens na publicidade, organizado por meio de três pontos de vista: o das qualidades visuais, o dos índices e o das convenções sociais. No primeiro, qualidades visíveis, como cores, linhas, volume, dimensão, textura, luminosidade, composição, forma, design, etc., sugerem qualidades abstratas, como leveza, sofisticação, fragilidade, pureza, nobreza, severidade, elegância, delicadeza, força, etc., ambas são responsáveis pela associação comparativa de ideias que a primeira impressão desperta. No segundo, os índices referem-se ao aspecto contextual e utilitário a que o enunciado publicitário pertence. No terceiro, e primordial para a presente pesquisa, as convenções culturais referem-se aos traços típicos da linguagem publicitária, quando é apresentada uma série de questionamentos que contribuem para a leitura do horizonte cultural e que o receptor identifica na publicidade, isso quer dizer, os valores simbólicos da mensagem citados anteriormente.

## **PESQUISA EM PROFUNDIDADE E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Diante desses aspectos, a mensagem publicitária pode ser avaliada de acordo com o método proposto por Bernard Darras sobre os elementos de valores simbólicos da mensagem, contidos na publicidade, abordados

no artigo Um novo modelo para estudar imagens e mídia: estudo de caso do projeto de site “Images Education” publicado na revista *Líbero*, em 2014. Tal proposta destaca que uma imagem mesmo que preenchida com informações significativas, só oferece seu significado quando o receptor dialoga com ela e lhe dá a devida atenção para produzir semiose.

Pode-se dizer que a mensagem só irá ‘entregar significado’ e não ‘entregar *seu* significado’, ou seja, mesmo uma simples imagem não revela e entrega todo seu significado, mas apenas a parte de maior importância do seu significado no que diz respeito à relação que criou com seu receptor.

Portanto, para Darras é improvável que algum indivíduo consiga esgotar todos os possíveis significados dessa imagem, pois isso depende das relações gerais e singulares, icônicas, indiciais ou simbólicas, que a imagem e seu texto têm com seus receptores. O significado de uma imagem é, portanto, o significado que aflora quando uma experiência individual acontece entre o emissor desses inúmeros significados e um receptor de pelo menos um desses significados.

Os significados podem surgir de acordo com um hábito ou uma rotina. Esses hábitos são normalmente socialmente compartilhados. Mas, às vezes, o significado não está imediatamente disponível, um questionamento aparece e pode-se construir significado por meio de uma pesquisa que pode ser longa, complexa, com bons resultados ou não. Para Darras, ao dissertar sobre imagens contidas na internet, “a ferramenta e material apresentados *online* são, portanto, apenas ‘momentos’ de um constante processo de mudança e adaptação.” (2014:12)

No estudo a seguir, foram utilizados os dados coletados sobre a percepção de um grupo de pessoas sobre a imagem proposta. Nesse artigo se tomará como exemplo um anúncio do Governo do Estado de São Paulo publicado em sua página no Facebook, a qual aborda o tema do uso do cinto de segurança no banco de trás.

Essa imagem leva para uma matéria no *site* do Governo que expõe dados de uma pesquisa realizada pela Artesp (Agência de Transporte do Estado de São Paulo), os resultados da pesquisa atestam que 53% dos passageiros não utilizam o dispositivo de segurança no banco de trás, 15% dos passageiros no banco da frente também não usam o cinto e 13% dos motoristas dirigem sem utilizar o equipamento.

As entrevistas foram conduzidas com 10 pessoas, sendo elas com características distintas como: faixa etária, cultural e econômica, e também da vivência própria de cada indivíduo, ou seja, de acordo com o repertório de cada um.

**FIGURA: IMAGEM PUBLICITÁRIA DE CONSCIENTIZAÇÃO DO USO DO CINTO DE SEGURANÇA.**



A entrevista com o grupo selecionado ocorreu em duas fases, conforme o método recomendado. Primeiramente a imagem foi apresentada por dez segundos para cada um dos participantes, para que os mesmos emitissem sua primeira impressão ao escreverem em um papel suas reações imediatas. Na segunda fase a imagem foi apresentada por três minutos, seguida por uma entrevista em profundidade.

A análise na coleta dos dados e transcrições das entrevistas mostra que os dez participantes entenderam a principal mensagem da imagem, ou seja, o seu tema-chave que é o uso do cinto de segurança no banco de trás do carro. Mas, para o resto do processo de construção de significado, outros aspectos chamaram bastante à atenção quando comparados com a mensagem principal, como é mostrado nas frases a seguir:

- 1). “O uso do cinto pode salvar a vida principalmente das crianças que normalmente andam no banco de trás do carro.”

- 2). “Por que só falaram do uso do cinto de segurança para banco de trás no anúncio?”
- 3). “A menina está muito feliz no banco de trás usando o cinto, e isso não é verdade, quem anda no banco de trás nunca usa o cinto de segurança.”
- 4). “Colocaram uma menina negra somente para chamar a atenção das pessoas para o anúncio?”

Pode-se notar nesse estudo comparativo, que em sua maioria os objetivos de comunicação desse anúncio foram alcançados de maneira eficaz com esse pequeno grupo de entrevistados.

O estudo sobre o significado do anúncio do Governo do Estado de São Paulo e seus participantes mostra que o método de coleta de informação funciona de maneira satisfatória e que pode ser de grande valia na construção de demais anúncios sobre o mesmo tema. Mesmo a coleta de informações sendo assertiva, o método ainda precisa ser melhorado, especialmente sobre a semiótica do processo de produção e criação, e também estar mais próximo das vivências e do cotidiano dos receptores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O valor simbólico da mensagem publicitária tem uma mensagem que é entendida comumente, porém ele também tem aspectos que são dados por valores de influência externa. Percebe-se que o valor simbólico da mensagem publicitária tem um caráter universal que é compreendido por pessoas que dominam diferentes códigos culturais, porém dentro da mesma mensagem pode-se também ver aspectos de diferenciação cultural que levaram a processos de semiose e processos de continuação de entendimentos diferentes. A mensagem central foi entendida e assimilada, mas nem todos os aspectos foram retidos de forma igualitária por todos os entrevistados. Tais aspectos demonstram que a universalidade da informação é impossível, ao passo que o repertório de cada indivíduo é o que cria suas características únicas. Sendo assim, por fim, cabe-se dizer que o processo de análise de imagem deve levar em consideração, não apenas o valor simbólico

superficial das mensagens, mas sim a singularidade de cada ser que porta um indivíduo na construção de sociedade.

## REFERÊNCIAS

CANFIELD, Bertrand R. (1961) **Relações Públicas**. Tradução de KRAHENBUHL, Olívia. São Paulo: Pioneira (2v.).

CANFIELD, Bertrand R. **Relações Públicas** — Princípios, casos e problemas. 2. ed. Trad. Olívia Krahenbuhl, São Paulo: Livraria Pioneira, 1970.

DARRAS, Bernard. **Um novo modelo para estudar imagens e mídia**: estudo de caso do projeto “*Images Education*”. *Revista Líbero*, São Paulo, V.17, Nº33ª, p. 31-40, jan./jul. de 2014.

GIANGRANDE, Vera. In: KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

GRACIOSO, Francisco. **Propaganda institucional**: nova arma estratégica da empresa. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**: A Bíblia do Marketing. Prentice Hall Brasil, 2006, 12ª edição.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo:Summus, 2003.

PENAFIERI, Vânia. **Relações Públicas, Propaganda Institucional e Produção de Sentidos**: as vozes no discurso ambientalmente responsável. VI Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2012, São Luiz - MA. Comunicação, discurso, organizações, 2012. Disponível em: <<http://www.abrapcorp.org.br/anais2012/v.htm>>. Acessado em: 04/05/2015.

PINHO, J. B. *Propaganda Institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas*. São Paulo: Summus, 1990.

PINTO, J. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

SANTAELLA, Lucia. **Como eu ensino - leitura de imagens**. São Paulo: Melhoramentos, 2012.



TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

**Imagem:**

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Publicações na página do Facebook. Disponível em: [www.facebook.com/governodesaopaulo/photos/pb.92227023652.-2207520000.1443376448./10153462256428653/?type=3&theater](http://www.facebook.com/governodesaopaulo/photos/pb.92227023652.-2207520000.1443376448./10153462256428653/?type=3&theater) Acesso em 30 de junho de 2015.

# O DISCURSO DE TRANSFORMAÇÃO DA UNEB: ANÁLISE DE CAMPANHAS DE VESTIBULAR DA MAIOR UNIVERSIDADE DA BAHIA

---

Lidiane Santos de Lima Pinheiro<sup>1</sup>  
Emanuelle Pereira Santos<sup>2</sup>  
Lucas de Sant'Anna Fernandes Lucas<sup>3</sup>

## RESUMO

O presente artigo visa compreender quais as estratégias enunciativas utilizadas pela maior Universidade do Estado da Bahia (UNEB), em seu discurso publicitário, para atrair o público externo e convencê-lo a se inscrever no seu vestibular. A amostra é composta por dois *frontlights* das campanhas do vestibular 2014 e 2015, avaliados com base na Análise de Discursos. Para operacionalizar a investigação, são transformados em ferramentas metodológicas os conceitos de enunciador, coenunciador, ethos e posicionamento; e mobilizados, ainda que brevemente, os três principais tipos de signos para a semiótica peirciana. A partir do estudo, o artigo demonstra como a universidade constrói um discurso de transformação e complementação (do todo pelas partes) para estabelecer um vínculo com o vestibulando.

**Palavras-chave** Análise de Discursos; Comunicação Organizacional; UNEB.

---

<sup>1</sup> Orientadora da pesquisa de Iniciação Científica “Análise do Discurso da Comunicação Organizacional” (UNEB), integrante dos grupos de pesquisa de análise de marcas (LOGOS-UFBA) e de análise do discurso mediático (CEPAD-UFBA) e Professora Doutora do Curso de Comunicação Social/ Relações Públicas da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

<sup>2</sup> Estudante de Relações Públicas da UNEB e pesquisadora de IC.

<sup>3</sup> Estudante de Relações Públicas da UNEB e pesquisador de IC.

## INTRODUÇÃO

A Universidade do Estado da Bahia (UNEB), maior instituição pública de ensino superior da Bahia, está distribuída em 24 campi, mas, por intermédio de programas e ações extensionistas, ela se faz presente em muitos outros municípios baianos. Com tamanha capilaridade, muitos departamentos, cursos de graduação e pós, programas de extensão envolvendo a comunidade, entre outras atividades, a dificuldade de sua gestão é evidente, e representa também um desafio para a sua assessoria de comunicação.

Entendendo a comunicação organizacional como discurso, a partir de determinadas condições de produção (contexto sócio-histórico, situação da enunciação, relação com discursos anteriores etc.) e pela mobilização de sujeitos sociais que intercalam nos papéis de enunciadores e coenunciadores (destinatários), a questão que se coloca é: quais estratégias discursivas são usadas nos enunciados produzidos pela ASCOM para manter o relacionamento da UNEB com seus diversos públicos e superar o desafio pela multiplicidade destes?

Buscando responder a tal interrogação, a proposta da nossa pesquisa de Iniciação Científica é analisar o discurso produzido oficialmente pela UNEB, para seus públicos internos e externos, visando, antes de tudo, contribuir com o conhecimento produzido pela e sobre a universidade; e, assim, fornecer dados para seu crescimento e melhoria. Além disso, a Análise de Discursos da Comunicação Organizacional é um âmbito dos estudos da linguagem ainda em crescimento e com escassa bibliografia – para os quais pretendemos também contribuir.

No presente artigo, porém, visamos investigar as estratégias discursivas dos produtos de comunicação formulados pela ASCOM para os públicos externos da universidade e os modos de direcionamento de tal discurso, a partir das expectativas e saberes destes, pressupostos pelo enunciador (UNEB). Particularmente, questionamos: como é construído o discurso da UNEB em suas campanhas de vestibular, a fim de mostrar, interagir e seduzir os vestibulandos? Como ela se posiciona, produzindo ou reforçando uma imagem sobre si para seu público? Para o estudo, selecionamos os *frontlights* das campanhas de vestibular dos anos 2014 e 2015, por possuírem uma regularidade enunciativa – ou seja, eles usam estratégias discursivas semelhantes, reforçando modos de dizer próprios à universidade.

Elegemos a Análise de Discursos de linha francesa (AD) como base teórica e metodológica, a fim de entender como a universidade – enquanto enunciadora das peças selecionadas para investigação – constrói sua relação com o público externo nos discursos de suas campanhas para o vestibular. Para isso, faz-se necessário apreender, ainda que por linhas gerais, o funcionamento da ASCOM-UNEB e os princípios que fundamentam o relacionamento da universidade com o público-alvo das campanhas para vestibular. Antes, porém, mostraremos algumas possibilidades de interface da AD com a Comunicação Organizacional, por uma breve revisão teórica focada nos conceitos que, posteriormente, serão operacionalizados para a realização da análise.

## **A ANÁLISE DE DISCURSOS E OS OPERADORES METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

A Análise de Discursos (AD) é resultado de um movimento que se deu quase que simultaneamente na Inglaterra e na França, na metade do século passado, a partir de uma mescla da Linguística, História e Psicanálise Lacaniana – na corrente francesa, especificamente – que propõe uma teoria do discurso que revolucionaria a leitura dos enunciados a partir de então. Tendo por precursores, entre outros, Michel Foucault e Mikhail Bakhtin, a análise de discurso francesa tem como principal expoente o filósofo francês Michel Pêcheux. A outra vertente, originária na Inglaterra, é a anglo-americana, que se consolidou nos Estados Unidos, incorporando conceitos da sociologia, psicologia e etnologia, numa teoria muito ligada ao empirismo e à tradução das estruturas e do funcionamento interno dos textos, “[...] com uma tentativa de contextualização um pouco limitada e utópica.” (MAINGUENEAU, 2005, p.17).

Mas o que são os discursos? São “[...] produtos culturais empíricos criados por eventos comunicacionais [...]” (PINTO, 1999, p.7), situados em contextos. A fim de esclarecer o conceito, Maingueneau estabelece a relação entre frase, enunciado e discurso: “[...] ‘Não fumar’ é uma ‘frase’ se a considerarmos fora de qualquer contexto particular, mas é um ‘enunciado’ quando inscrito num dado contexto.” (MAINGUENEAU, 2005, p.56) – logo, a contextualização é imprescindível para a definição do enunciado. O autor continua explicando

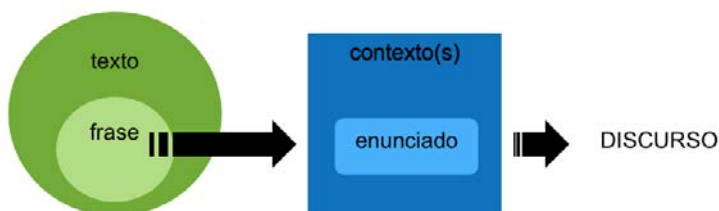
que “[...] alguns linguistas definem o enunciado como uma *unidade elementar da comunicação verbal*, uma sequência dotada de sentido e sintaticamente completa.” (MAINGUENEAU, 2005, p.56, grifos do autor). Aqui, porém, por se tratar de um estudo de comunicação, que se baseia não apenas em estruturas linguísticas, mas também em signos<sup>4</sup> visuais e na sua relação com o todo significante, temos que ampliar esse conceito para ‘unidade elementar da comunicação, verbal ou não-verbal, com um sentido completo’. Quanto a texto, “[...] emprega-se igualmente com um valor mais preciso, quando se trata de apreender o enunciado *como um todo, constituindo uma totalidade coerente.*” (MAINGUENEAU, 2005, p.57, grifos do autor). O discurso, por sua vez, é a formação de “efeito de sentidos entre locutores” (ORLANDI, 2009, p.21). Logo, o discurso é intrinsecamente ligado ao momento sócio-histórico de sua produção e de sua recepção, como acentua a autora:

O discurso, por princípio, não se fecha. É um processo em curso, Ele não é um conjunto de textos mas uma prática. É nesse sentido que consideramos o discurso no conjunto das práticas que constituem a sociedade na história, com a diferença de que a prática discursiva se especifica por ser uma prática simbólica. Um sujeito não produz só um discurso. Um discurso não é igual a um texto. (ORLANDI, 2009, p.71).

A frase, portanto, seria uma estrutura inscrita num texto, que, situada em um contexto dado, passa a ser denominada enunciado, podendo ser analisada como discurso, quando pensada a partir das suas instâncias de produção e de recepção, bem como de suas estratégias de produção de efeitos de sentido (FIG. 1).

---

<sup>4</sup> Signo é qualquer coisa que represente outra coisa (seu objeto) causando determinado efeito em uma mente real ou potencial (interpretante) – segundo Peirce (2010).

**FIGURA 1: FRASE, TEXTO, ENUNCIADO E DISCURSO**

Tendo entendido esses conceitos, cabe-nos pontuar que a análise de discursos tem por finalidade:

[...] descrever, explicar e avaliar criticamente os processos de produção, circulação e consumo dos sentidos vinculados àqueles produtos na sociedade. [...] quando se analisam textos desta forma, abordando-os como parte de práticas sociais inseridas em contextos determinados, dizemos que foram analisados como discursos. Os participantes nestas práticas assumem o papel de sujeitos, no duplo sentido de assujeitados às determinações do contexto e de agentes das ações de produção, circulação e consumo dos textos. (PINTO, 1999, p.7-8)

A partir da consideração de que o discurso é um ato, um evento comunicacional, resta-nos questionar: a quem é atribuído esse ato? E a quem ele se endereça? A resposta a esses questionamentos nos leva a discutir mais três conceitos fundamentais em Análise de Discursos: enunciador, coenunciador e enunciação. A enunciação é o processo de produção de um enunciado, enquanto que o enunciado é o produto, objeto dessa enunciação. Enunciador e coenunciador são conceitos mobilizados por Maingueneau (2005), ao problematizar o sentido geralmente atribuído a emissor e receptor, a partir da Teoria da informação. O enunciador, portanto, é o responsável pela enunciação, ou seja, o locutor; e o coenunciador é o sujeito discursivo destinatário do enunciado.

Se admitimos que o discurso é interativo, que ele mobiliza dois parceiros, torna-se difícil nomear 'destinatário' o interlocutor, pois, assim, a impressão é a de que a enunciação caminha em sentido único, que ela é apenas a expressão do

pensamento de um locutor que se dirige a um destinatário passivo. Por isso, acompanhando a linguista Antonie Culio-li, não falaremos de “destinatário”, mas de co-enunciador.” (MAINGUENEAU, 2005, p.54)

O uso do termo coenunciador traz consigo a ideia de que emissor e destinatário são parceiros no processo discursivo; há entre eles uma relação cíclica e não uma simples troca, um fluxo unidirecional de comunicação.

Agora que já fomos apresentados aos conceitos de enunciado, discurso, enunciador e coenunciador, avancemos em direção ao que é analisar discursos e aos operadores que conduzirão a análise proposta neste artigo, salientando que

A análise de discursos não se interessa tanto pelo que o texto diz ou mostra, pois não é uma interpretação semântica de conteúdos, mas sim em como e por que o diz e mostra. Costumo dizer que a ela interessa explicar os *modos de dizer* [...]. *Modos de interagir* [...], e *modos de seduzir* [...]. Neste sentido, o analista precisa ter à sua disposição conhecimentos e técnicas de análise linguística e semiológica que sejam adequados à sua tarefa. (PINTO, 1999, p.23).

Em resumo, a Análise de Discursos preocupa-se em analisar o “como” e o “porquê” o discurso foi produzido, observando os modos de dizer do enunciado: por que foi dito deste jeito? E se fosse expresso de outra maneira? Essas perguntas se fazem necessárias para a condução da análise, pois buscam responder sobre os possíveis efeitos de sentido daquela produção cultural, a partir dos traços (ou pistas) significantes deixados na materialidade textual.

É na superfície dos textos que podem ser encontradas as pistas ou marcas deixadas pelos processos sociais de produção de sentidos que o analista vai interpretar. O analista de discursos é uma espécie de detetive sociocultural. Sua prática é primordialmente a de procurar e interpretar vestígios que permitem a contextualização em três níveis: o contexto situacional imediato, o contexto institucional e o contexto socio-cultural mais amplo, no interior dos quais se deu o evento comunicacional. (PINTO, 1999, p.22)

Para operacionalizar a análise, buscaremos, na superfície dos enunciados selecionados, pistas e marcas que nos apontem, especificamente, o *ethos* e o posicionamento do enunciador, pois esses dois conceitos tem a potencialidade de nos direcionar à imagem que a UNEB constrói sobre si e ao tipo de coenunciador que ela pressupõe em seu discurso. Sobre *ethos*, destacamos que:

O poder de persuasão de um discurso consiste em parte em levar o leitor a se identificar com a movimentação de um corpo investido de valores socialmente especificados. A qualidade do *ethos* remete, com efeito, à imagem desse ‘fiador’ que, por meio de sua fala, confere a si próprio uma identidade compatível com o mundo que ele deverá construir em seu enunciado. (MAINGUENEAU, 2005, p.99).

Todo enunciado, portanto, revela o *ethos* de quem enuncia. Sobre tipos diferentes de posicionamento, Verón esclarece:

A posição de enunciação *pedagógica define o enunciador e o destinatário como desiguais*: o primeiro mostra, explica, aconselha; o segundo olha, compreende, tira proveito. A posição de enunciação ‘distanciada’ e não-pedagógica induz uma certa *simetria* entre o enunciador e o destinatário: o primeiro, mostrando uma *maneira de ver as coisas* [...], convida o destinatário a adotar o mesmo ponto de vista. (VERÓN, 2004, p. 230, grifos do autor).

A partir de tal compreensão, buscaremos responder como a UNEB constrói uma imagem de si no discurso e como se posiciona frente ao coenunciador das peças em análise: didática e pedagogicamente? Distanciada e objetivamente? Ou de maneira cúmplice e aproximada do seu público?

Por fim, embora nossa base teórica seja a AD, também faremos pequenas referências a signos - icônicos, indiciais ou simbólicos -, conforme explicados por C. S. Peirce (2010). Para ele, ícone é o signo que sugere o objeto a que se refere por uma relação de semelhança; já o índice deixa ver seu objeto por indicialidade (e não por pura sugestão, como o ícone); e o símbolo funciona representando seu objeto por convenção sócio-cultural.



## A ASCOM-UNEB

A fim de analisar o discurso comunicacional da UNEB, particularmente, as estratégias enunciativas usadas em campanhas de vestibular, foi necessário realizar a coleta de dados para a escolha da amostra. Para isso, foi imperativa a ajuda da Assessoria de Comunicação da UNEB (ASCOM), setor responsável por toda a comunicação oficial com a assinatura da universidade. A assessoria está sediada na UNEB – Campus 1, Salvador, e tem por função produzir e gerenciar toda a comunicação oficial dos 24 campus da universidade pelo Estado. Internamente, a ASCOM é dividida em 4 setores: o Núcleo de Jornalismo (NuJor); o Núcleo de Relações Públicas (NuRP); Núcleo de Design (NucDesign); e o Núcleo de Áudio Visual (NAVI).

Por conta da multiplicidade de materiais disponíveis na ASCOM, filtramos os que nos pareceram mais ricos para a análise e, para o presente artigo, direcionamos o olhar às suas campanhas de vestibular. Seleccionamos apenas os *frontlights*, entendendo-os como signos da comunicação externa da UNEB, a partir dos quais a universidade interpela diversos públicos, sobretudo, os estudantes de ensino médio que objetivam nela ingressar. Antes, porém, de seguirmos contextualizando nosso *corpus*, faz-se necessário lembrar a diferença entre *Outdoor* e *Frontlight*. O *Outdoor* é uma mídia externa que fica à margem de ruas e rodovias. Os materiais utilizados normalmente para a visualização da informação são o papel e a lona. Já o *frontlight* é um painel de estrutura metálica, menor que o *outdoor*, preso à lona com a propaganda impressa. Possui iluminação externa e frontal<sup>5</sup>.

Os *frontlights* da UNEB são idealizados e planejados pela ASCOM, que cria um *briefing* e o encaminha a uma agência de publicidade (a Tempo Propaganda), que é quem os elabora (materialmente). De qualquer maneira, sendo a ASCOM ou a agência a produtora real desse material, o enunciador manifesto será sempre a UNEB, pois é esta instituição a responsável pelo dito – e é isso que nos interessa aqui.

Foram selecionadas duas campanhas, pois toda e qualquer Análise de Discursos, segundo Eliseo Verón, deve ser comparativa:

---

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www.conceitoideal.com.br/Marketing-e-Estrategia/qual-a-diferenca-entre-outdoor-frontlight-backlight-painel-luminoso-empena-e-triedro.html#ixzz43RzAHdLD>. Acesso em: 19 março 2016.

Primeiro, a análise nunca trabalha sobre um único suporte: ela se situa em um universo de concorrência dado, no interior do qual se trata de identificar o que faz de diferença entre os suportes [...]. Ou por outra, a análise é sempre comparativa. Segundo, as operações a fixar devem ser regulares, ou seja, constituir *invariantes*, modalidades de discurso que se repetem e que, conseqüentemente, dão uma certa estabilidade a relação suporte/leitor. (VERÓN, 2004, p. 234, grifo do autor).

Portanto, a partir de um coletivo de materiais produzidos nos 10 últimos anos, decidimos trabalhar com dois desses anos: nosso corpus é formado pelos *frontlight* referentes a 2014 e 2015, pois há entre eles aspectos semelhantes. As campanhas de vestibular desses dois anos possuem um mesmo modelo de construção do enunciado e por isso foram escolhidas; mas os ícones, índices e símbolos usados na enunciação são diferentes – e são essas relações de regularidades e variáveis que serão destrinchados posteriormente na análise das peças, a fim de entendermos como esse discurso de diálogo da universidade com os vestibulandos é construído.

## ANÁLISE DE RESULTADOS

FIGURA 2: FRONTLIGHT 2014



Fonte: ASCOM-UNEB

O *frontlight* do vestibular UNEB 2014 (FIG. 2), produzido no ano de 2013, possui signos linguísticos e imagéticos; portanto, é híbrido. O verde musgo é aplicado sobre quase todos os signos linguísticos, exceto no slogan da campanha (“A UNEB transforma. Você também.”), que é apresentado na cor vermelha, no carimbo “Universidade pública, gratuita e de qualidade”, no qual é utilizado um tom ainda mais escuro de verde com um toque de azul; e nas fontes das logomarcas da UNEB e do Estado da Bahia. Temos também uma imagem, que nos parece ser a pista-guia para a análise de tal discurso: um aglomerado de borboletas que juntas fazem a imagem de uma borboleta maior, apresentadas em uma variação de tons pastéis e acinzentados do mesmo verde. Inicialmente, é possível atribuir à cor verde os efeitos de sentido de sustentabilidade, responsabilidade ambiental etc.; mas, quando avançamos na análise, julgamos que a UNEB mobiliza aí outros valores a serem projetados sobre sua enunciação, como a da camuflagem (preparação para o mercado) típica do exército que, no Brasil, usa esta cor. Vamos então analisar este *frontlight* em partes, fazendo considerações a respeito de cada signo que nele se destaca.

O primeiro é o símbolo de borboleta, que é utilizado mais de uma vez na peça. De acordo com o senso comum, a borboleta representa transformação, beleza, liberdade, etc. O ser que outrora era uma lagarta – limitada a um andar lento e, por isso, a uma vida vulnerável aos “predadores” do dia a dia – passa por um processo conhecido como metamorfose (que, etimologicamente, vem do grego “meta”, que significa mudar; e “morfón”, que significa forma, logo, mudar de forma), a partir do qual o inseto se recolhe num casulo até se tornar uma borboleta. Posto isso, considera-se que a UNEB, nesse contexto, performa um discurso emocional, pois sugere uma aproximação com seu público-alvo, conquistando-o com o uso de um símbolo que desperta afeto e provoca uma postura de contemplação nos observadores. Aqui, a universidade se apresenta como o lugar onde o candidato ao Vestibular 2014 tem a oportunidade de finalmente sair de seus casulos e tornar-se “borboleta”, apossando-se de todos os valores que simbolicamente foram atribuídos a ela.

Ainda sobre o símbolo “borboleta”: por que a borboleta pousa no sintagma UNEB? É possível compreender que há aí uma referência a cada estudante recém-chegado, aprovado no processo seletivo da uni-

versidade, representado iconicamente na figura da borboleta, única, destacada das demais. O efeito de sentido produzido aqui é o de que os aprovados no vestibular da UNEB, que nela ingressam, são destacados dos demais estudantes que não conseguiram tal êxito. Ser aprovado garante visibilidade destacada.

A UNEB enuncia as informações referenciais do vestibular e vai além. Ela vende sonhos. Afinal, “A publicidade visa, com efeito, persuadir, associando o produto que vende a um corpo em movimento, a um estilo de vida, uma forma de habitar o mundo; como a literatura, a publicidade procura ‘encarnar’, por meio de sua própria enunciação, aquilo que ela evoca, isto é, procura torná-lo sensível”. (MAINGUENEAU, 2005, p.100).

Outra pista da peça importante de ser analisada é o enunciado “A UNEB transforma. Você também.”. Há certa polissemia aqui: a UNEB transforma o mundo e você aqui também o transformará; e a UNEB transforma você, ou seja, ela, além de transformar o mundo, transforma o coenunciador do discurso. No primeiro sentido, percebe-se a construção de um ideal de aproximação entre a universidade e o estudante; materializa-se um posicionamento enunciativo de solidariedade, cumplicidade. No segundo caso, acontece o oposto, há uma universidade postando-se como fonte das transformações sociais, com um ethos de superioridade e distanciamento, posicionando-se agora como um enunciador pedagógico, que assume possuir um saber transformador e que apresenta didaticamente informações esperadas por seu coenunciador sobre o vestibular daquele ano (por signos verbais da mesma cor e fonte).

Mas por que não declarar explicitamente o que a UNEB transforma? Sabe-se que “O posto (dito) traz consigo necessariamente o pressuposto (não dito). Mas o motivo, por exemplo, fica como subentendido. O que se encontra nos desvios discursivos”. (VERÓN, 2004, p.158). Percebe-se, no enunciador, a intenção de deixar sob a responsabilidade do coenunciador a elaboração desse subentendido, por acreditar no seu intelecto (afinal, visa um público de estudantes que almejam o ensino superior). O enunciador revela seu ethos (constrói uma imagem de si) inclusive quando revela o perfil do seu “leitor” ideal.

Há ainda uma observação importante acerca do slogan em análise, a palavra “transforma” é carregado de significações. Etimologicamente, é composta pelas unidades “trans” (através) mais “forma” (dar forma) – originada do latim transformar, “fazer mudar de forma, de aspecto”. A relação entre a imagem da borboleta e a ideia de “transformação”, como vimos, é a de que a borboleta passou por um processo de metamorfose, sugerindo que os estudantes mudam de forma por meio da universidade. O enunciador faz uso de uma economia de palavras para implicitamente colocar que o candidato (você) também transforma o que estiver ao seu alcance, transforma o mundo, se transforma e, também, transforma a própria UNEB.

O conjunto de borboletas que formam uma borboleta maior representa a própria universidade, formada por diversas borboletas-estudantes – produzindo efeito de sentido de que, juntos, eles têm o potencial de transformar a própria instituição – e composta por vários campi. Esses dois sentidos são complementares, pois reforçam a ideia de que os estudantes são a UNEB e a UNEB são os estudantes. Além disso, a identidade que a universidade mais projeta sobre si, em campanhas voltadas ao público externo, é ligada ao fato de ser multicampi (um diferencial entre as universidades públicas da Bahia).

Por fim, o destaque dado ao brasão da UNEB é também importante de se observar aqui. O brasão é a principal manifestação da marca da universidade. Ela identifica uma instituição pública que se quer conhecida, reforçando o caráter de organização séria e tradicional (antiga, experiente no mercado) – diferente das novas faculdades que, geralmente, surgem com logomarcas mais limpas e modernas. O reforço de tais características e da identificação desse lugar de fala é feito também por outro signo presente na peça: o selo / carimbo “Universidade Pública e de Qualidade”, gerando uma significação em torno da ideia de aprovação, “certificação”.

FIGURA 3: FRONTLIGHT 2015



Fonte: ASCOM-UNEB

A cor base da peça é o azul turquesa, que aparece em quatro tons diferentes – dando leveza à imagem, por ser uma cor fria. Temos também as cores branca e amarela (ouro), que não apresentam variação. Vale destacar que a cor amarela aparece apenas no sintagma “Vestibular”, possivelmente porque o vestibular, principalmente de instituições públicas, como é o caso da UNEB, é o objeto do desejo, da ambição, é a “mina de ouro” dos vestibulandos. Além disso, esteticamente, marca a palavra, chamando a atenção para ela, assim como o nome UNEB ganha destaque por seu maior tamanho.

O conjunto de signos linguísticos apresentado no *frontlight* da campanha de vestibular 2015, com o fim de seduzir o coenunciador, é composto pelo slogan “participe realize transforme #sejauneb”. Orações simples, com verbos transitivos, porém sem complemento, sugerem que o término da frase (participe de que? Realize o que? Transforme o que?) seja feito pelo público. Os verbos estão no imperativo, geralmente usados por quem tem a autoridade/legitimidade de mandar ou sugerir que o outro, hierarquicamente inferior, realize algo – o que faz deste um posicionamento pedagógico, reforçado mais uma vez pela disposição clara, sucinta, mas completa das informações do vestibular na peça. O sintagma é finalizado com a hashtag: “sejauneb”, que, antes de tudo, comunica que a universidade, apesar de construir

um ethos professoral de autoridade, mantém uma cumplicidade com o vestibulando pelo uso de redes sociais no ciberespaço. O enunciado também comunica um pedido: o de que o coenunciador represente a instituição, a UNEB, fora dali. E como ser UNEB? Sendo participativo, realizador e transformador. Por conta dessa hashtag, o brasão não tem necessidade de ser posto em primeiro plano – pressupondo um conhecimento já estabelecido sobre a marca. Porém, aparece para dar credibilidade à propaganda, certificando e validando o discurso.

A imagem em destaque é a de um cubo mágico (cubo de Rubik), um quebra-cabeça tridimensional composto por seis faces. O todo é fracionado em partes – outros cubos – também congruentes, que possuem lados, arestas e ângulos independentes. Esse todo se relaciona e se move de forma interdependente. A movimentação de uma das peças implica a movimentação das demais. Com tal metáfora visual, a UNEB se apresenta como um todo coerente e unido de forma regular e congruente, sem desprezar as partes. O cubo, que iconicamente se assemelha a um dos brinquedos mais populares do mundo, indica a UNEB, porque em cada um dos cubos menores são apresentadas fotografias com setores da universidade e sua marca institucional repete-se quatro vezes. Além disso, o cubo a simboliza, por remeter à identidade multi-campi da instituição – dando uma noção de pequenas comunidades, cada uma com sua peculiaridade, formando uma comunidade ainda maior, uma comunidade plural, participativa e inclusiva.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Todo enunciado, dirá Pêcheux (idem), é linguisticamente descritível como uma série de pontos de deriva possível oferecendo lugar à interpretação.” (ORLANDI, 2009, p.59). Essa é a premissa de toda análise de discursos. É por confiar nessa declaração que o analista de discursos se debruça sobre um *corpus* para escavar muito além da superfície do enunciado. “Ele não se coloca fora da história, do simbólico ou da ideologia. Ele se coloca em uma posição deslocada que lhe permite contemplar o processo de produção de sentidos em suas condições.” (ORLANDI, p.61, 2009).

Pela análise dos *frontlights* das campanhas de vestibular 2014 e 2015 da UNEB, ratificamos a conclusão de Verón (2004, p. 216), de que o

problema da significação não é simples, “[...] pois uma mensagem nunca produz automaticamente um efeito. Todo discurso desenha, ao contrário, um campo de *efeitos de sentido* e não um único sentido”. Os enunciados investigados colocam em evidência verbos sem complementos, para serem completados pelo público – construído discursivamente como um sujeito inteligente, que vai entender as metáforas, por possuir os saberes culturais requisitados para tal tarefa. Sobre o ethos do enunciador, concluímos que é construído a partir do seu posicionamento pedagógico, didático, mas que não deixa de ser cúmplice em determinados momentos, a fim de se aproximar mais do seu coenunciador.

O efeito de sentido mais marcado e recorrente nas campanhas é o de que a UNEB é um espaço de transformações. É uma instituição relevante e convidativa, que abre espaço para aproximação e participação do seu público, sem perder seu lugar de autoridade, pois o estudante é também a UNEB. O enunciador conseguiu traduzir nas campanhas seu estado mutante (de quem transforma e é transformado pela participação estudantil), nunca estagnada. Além disso, de forma funcional, cada peça (humanamente ou institucionalmente falando – por seu tamanho e caráter multicampi) é definitivamente importante para a harmonização do todo. Assim, o discurso da UNEB, resumidamente, é de que, quer como uma borboleta quer como um cubo mágico, ela está sempre em consonância com a ideia de “transformação”.

Esses resultados, porém, não dão uma palavra final sobre o discurso da universidade, pois são olhares ainda iniciais sobre tal objeto, mas contribuem, de qualquer sorte, para seguirmos repensando uma metodologia de análise útil aos estudos de comunicação organizacional, a ser testada numa amostra mais ampla, cujos discursos e modelos de comunicação analisados deverão, por fim, ser avaliados criticamente.

## REFERÊNCIAS

MAINGUENEAU, Dominique. *Análise de textos de comunicação*. Tradução Cecília P. de Souza-e-Silva, Décio Rocha. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

ORLANDI, Eni Puccinelli. *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. 5. ed. Campinas, SP: Pontes, 2009.



PEIRCE, Charles S. *Semiótica*. 4 ed. São Paulo: Perspectiva, 2010. (Estudos).

PINTO, Milton José. *Comunicação e discurso: introdução à análise de discursos*. 2. ed. São Paulo: Hacker, 1999.

VERÓN, Eliseo. *Fragmentos de um tecido*. Tradução Vanise Dresch. São Leopoldo: UNISINOS, 2004.